

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

DIEGO GALLI ALBERTO

**O ALINHAMENTO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA:
EXPLORANDO A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2008**

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

DIEGO GALLI ALBERTO

**O ALINHAMENTO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA:
EXPLORANDO A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do professor Dr. Leonardo Nelmi Trevisan.

**SÃO PAULO
2008**

BANCA EXAMINADORA

“Senhor! Fazei de mim um instrumento da vossa paz
Onde houver ódio, que eu leve o amor
Onde houver ofensa, que eu leve o perdão
Onde houver discórdia, que eu leve a união
Onde houver dúvidas, que eu leve a fé
Onde houver erro, que eu leve a verdade
Onde houver desespero, que eu leve a esperança
Onde houver tristeza, que eu leve a alegria
Onde houver trevas, que eu leve a luz
Ó Mestre, fazei que eu procure mais
consolar, que ser consolado
compreender, que ser compreendido
amar, que ser amado
Pois é dando que se recebe
É perdoando que se é perdoado
E é morrendo que se vive para a vida eterna.”

São Francisco de Assis

A quatro grandes homens:
Renato Alberto, meu amado avô
Gilson Moneda Alberto, meu amado pai
Arthur Galli Alberto e Renato Alberto Neto,
meus amados irmãos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus.

A toda minha família, especialmente ao meu pai, sem o qual nada seria possível, por todo o seu apoio e amor sempre incondicional, e ao meu irmão Arthur, a mais nobre companhia nas noites mais geladas.

À minha maravilhosa namorada, que soube entender e compartilhar até das noites de sábado nas quais a principal diversão foi estudar estatística e metodologia, e a sua família, que sempre me acolheu da melhor maneira possível.

Aos meus amigos. À minha amiga Regina e ao meu amigo Danilo, por existirem e compartilharem suas vidas com a minha. Ao meu amigo Júnior, por sempre incentivar a superar os mais difíceis obstáculos. Aos meus amigos Fábio e Solange, por estarem sempre presentes. E aos sempre amigos Tiago, Cardoso, Maurício, César e Adilson Rodrigues.

Ao meu orientador, professor Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, mestre entre os mestres quando o assunto é qualquer um dentro de uma sala de aula, à professora Dra. Maria Cristina Sanches Amorim e ao professor Dr. Hélio Cesar Silva, por toda a contribuição para o desenvolvimento desta dissertação e por toda generosidade e compreensão demonstradas.

A todos os colegas que fiz no mestrado, especialmente ao grande Ivan, Rita, Clovis, Tania e Sérgio, pessoas com as quais tive o prazer de ter maior contato durante o curso. Agradeço aos demais professores da PUC/SP, em especial aos professores Luciano A. Prates Junqueira e Arnaldo J. Hoyos Guevara.

A todas as pessoas que participaram da pesquisa, em especial aqueles que tornaram possível a aplicação dos questionários em seus cursos: professores Leopoldo Andretto e Carlos Alberto dos Santos Silva, professora Adriana M. Procópio de Araújo, Ana Paula Gomes de Castro e Viviani Bertholetti.

E, finalmente, agradeço a todos que não foram citados, mas que também, de uma forma ou de outra, são merecedores de meus agradecimentos.

RESUMO

As âncoras de carreira representam o conjunto mais relevante de valores, aptidões e objetivos profissionais de um indivíduo, estando divididas em oito âncoras ou pontos de referência. Tipo de trabalho, forma de reconhecimento, remuneração, benefícios e sistema de promoção são aspectos que diferem entre cada âncora e, deste modo, diferentes necessidades inclinam o indivíduo a priorizar determinadas situações em conformidade com essas necessidades.

A percepção de que o alinhamento da âncora de um indivíduo com as características de seu trabalho pudesse ter alguma relação com o nível de satisfação com o trabalho deu origem aos esforços desta pesquisa. Assim sendo, este estudo teve como principal objetivo verificar se a situação de alinhamento entre a âncora de carreira e a atividade profissional no trabalho proporciona um maior nível de satisfação do indivíduo.

Para a consecução do objetivo foram realizadas 158 observações em estudantes de cursos de MBA oferecidos por instituições de ensino na cidade de Ribeirão Preto/SP. A análise contemplou a descrição dos dados da amostra, o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson e análise qualitativa que procurou relacionar os fatores mencionados pelos participantes como geradores de satisfação e insatisfação com o conceito das âncoras de carreira.

Os resultados das análises apontaram para a rejeição da hipótese. O método estatístico identificou uma relação apenas moderada e a análise qualitativa, por sua vez, não encontrou nenhuma relação suficientemente significativa. Os principais fatores que constituem a satisfação não se demonstraram coincidentes às necessidades específicas propostas para cada âncora de carreira, apenas 31,64% dos participantes mencionaram algum fator de satisfação ou insatisfação que se relaciona com sua âncora de carreira. Diversamente, estes fatores parecem ser mais abrangentes que essas especificidades, sendo identificados nos indivíduos, assim como o nível de satisfação, independentemente de suas âncoras de carreira ou do alinhamento das âncoras.

Palavras-chave: âncoras de carreira, fatores de satisfação, alinhamento das âncoras.

ABSTRACT

Anchor career represents the most relevant set of values, skills and professional goals of an individual and is divided into eight anchors or points of reference. Type of work, form of recognition, pay, benefits and promotion system are things that are different from each anchor and thus different needs incline the individual to prioritize certain situations in accordance with these needs.

The perception that the alignment of the anchor of an individual with the characteristics of their work may have some relationship with the level of satisfaction with the work led to the efforts of this research. Therefore, this study had as its main objective to verify whether the alignment between the anchor of career and professional activity in the work provides a greater level of satisfaction of the individual.

In order to achieve the objective observations were performed on 158 students of MBA courses offered by institutions of education in the city of Ribeirão Preto/SP. The analysis included a description of the sample data, calculating the Pearson correlation coefficient and qualitative analysis that sought to link the factors mentioned by participants as generators of satisfaction and dissatisfaction with the concept of career anchors.

The test results pointed to the rejection of the hypothesis. The statistical method showed only a relative moderate and qualitative analysis, in turn, did not find any significant relationship sufficiently. The main factors that constitute the satisfaction does not have overlapping proposals to the specific needs of each anchor career, only 31.64% of the participants mentioned a factor of satisfaction or dissatisfaction that relates to his anchor career. Conversely, these factors seem to be more comprehensive than those specifics, and identified the individuals as well as the level of satisfaction, regardless of their career anchors or alignment of anchors.

Keywords: career anchors, factors of satisfaction, alignment of the anchors.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. CARREIRAS E SUAS ÂNCORAS	12
1.1 As múltiplas visões do conceito de carreira e sua evolução	12
1.2 As âncoras de carreira.....	20
2. A SATISFAÇÃO E AS NECESSIDADES PROFISSIONAIS	41
2.1 O trabalho e o trabalhador: uma visão humanista.....	41
2.2 A satisfação na visão do <i>management</i>	46
2.3 As necessidades profissionais	52
3. A OPERACIONALIDADE DA PESQUISA.....	59
3.1 Metodologia	59
3.2 Descrição estatística dos dados.....	64
3.3 Análise de relação	78
CONCLUSÃO.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
ANEXO	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos modeladores da carreira.....	15
Figura 2 – Modelo tridimensional.....	18
Figura 3 - Respostas à insatisfação com o trabalho.....	50
Figura 4 - Modelo de características do emprego.....	51
Figura 5 - Hierarquia das necessidades.....	54
Figura 6 - Modelo de investigação e análise.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição dos tipos de carreira.....	16
Quadro 2 - Características das âncoras de carreira.....	40
Quadro 3 - Fórmula do coeficiente de correlação.....	81
Quadro 4 - Classificação das correlações.....	81
Quadro 5 - Fatores de satisfação e insatisfação das âncoras de carreira.....	85

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência das âncoras de carreira por gênero.....	70
Tabela 2 - Valores de diferença e satisfação.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem de homens e mulheres na amostra.....	64
Gráfico 2 - Faixa etária da amostra.....	65
Gráfico 3 - Formação acadêmica da amostra.....	66
Gráfico 4 - Experiência profissional da amostra.....	67
Gráfico 5 - Número de funções profissionais exercidas.....	67
Gráfico 6 - Cargos atuais dos participantes da amostra.....	68
Gráfico 7 - Frequência das âncoras de carreira.....	69
Gráfico 8 - Percentual das âncoras por gênero.....	70
Gráfico 9 - Satisfação <i>versus</i> Insatisfação.....	71
Gráfico 10 - Fatores de satisfação (mais frequentes).....	72
Gráfico 11 - Fatores de satisfação (menos frequentes).....	73
Gráfico 12 - Fatores de extrema satisfação.....	74
Gráfico 13 - Fatores de insatisfação (mais frequentes).....	75
Gráfico 14 - Fatores de Insatisfação (menos frequentes).....	75
Gráfico 15 - Fatores de extrema insatisfação.....	76
Gráfico 16 - Motivo para cursar um MBA.....	77
Gráfico 17 - Frequência das respostas.....	78
Gráfico 18 - Gráfico de dispersão.....	80
Gráfico 19 - O alinhamento de cada nível de satisfação.....	83

INTRODUÇÃO

Estudar aspectos relacionados ao indivíduo dentro das organizações com o propósito de contribuir para o conhecimento da área de gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos conceitos da área e suas respectivas práticas. Nota-se que muitos são os elementos do mundo do trabalho que podem e merecem análises críticas mais aprofundadas através de estudos científicos, como, por exemplos, motivação, sexualidade, estresse, comunicação, entre outros. Levando-se em conta tal interesse, o da contribuição, o presente estudo busca interligar dois conceitos: âncoras de carreira e satisfação com o trabalho, procurando verificar a relação entre eles, estabelecer os resultados e, por fim, apreendê-los sob uma ótica pragmática.

As âncoras de carreira traduzem o conjunto de valores, aptidões e objetivos profissionais mais relevantes para o indivíduo; categorizando cada conjunto separadamente têm-se oito âncoras de carreira. A percepção inicial de que o alinhamento da âncora de um indivíduo com as características de seu trabalho pudesse ter alguma relação com sua satisfação com o trabalho deu origem aos esforços desta pesquisa. Diante destas considerações é explicitada a pergunta de partida do presente estudo:

- Quais as relações entre âncoras de carreiras alinhadas e satisfação com o trabalho?

A partir dessa pergunta inicial foi formulada uma hipótese, logicamente ou intuitivamente construída e contestável ou refutável. A organização desta investigação em torno de uma hipótese teve como finalidade uma melhor condução de esforços, com ordem e rigor, propiciando, desta maneira, critérios para a seleção de dados que sejam, ao máximo, pertinentes com o problema em questão. A hipótese aqui proposta apresenta-se como uma antecipação da relação entre os dois conceitos citados:

Hipótese: O alinhamento da profissão à âncora de carreira tem como resultado uma maior satisfação com o trabalho, uma vez que o indivíduo não teria reprimido o conjunto de valores, aptidões e objetivos profissionais que ele mais deseja.

A seguir, é apresentado o objetivo central desta pesquisa:

Objetivo: Verificar se a situação de alinhamento entre a âncora de carreira e a atividade profissional no trabalho proporciona um maior nível de satisfação do indivíduo.

Para o cumprimento deste objetivo foram aplicados 200 questionários/observações dos quais 158 formaram a amostra desta pesquisa, composta por estudantes de cursos MBA da cidade de Ribeirão Preto/SP. Sobre os dados coletados foi realizado o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson e, com o intuito de corroborar o resultado deste, foi realizada, também, análise qualitativa que buscou detectar a existência de possíveis relações.

A verificação da existência de uma correlação significativa entre os conceitos em questão - “alinhamento entre âncora e profissão” / “satisfação com o trabalho” - possivelmente propiciaria aos administradores em geral e gestores de pessoas a possibilidade de conduzirem os membros da organização, em suas mais diversas áreas, para situações de trabalho que lhes proporcionassem maior nível de satisfação e, talvez, felicidade, ao invés de sofrimento, na realização de suas funções profissionais.

Os resultados das análises apontaram para a rejeição da hipótese. O método estatístico apontou uma relação apenas moderada e a análise qualitativa, por sua vez, não encontrou nenhuma relação suficientemente significativa. Através de uma ponderação razoável dos resultados obtidos por estes dois instrumentos conjuntamente empregados se tornou plausível sustentar a refutação da hipótese de pesquisa. Por fim, o entendimento foi de que os principais fatores que constituem a satisfação são, na maioria das vezes, aplicáveis a todos, independentemente de suas âncoras, e que estes fatores não são coincidentes às necessidades específicas propostas para cada âncora de carreira.

Este trabalho encontra-se dividido em três capítulos e mais a conclusão. Os dois primeiros capítulos vêm a revisar a literatura que envolve os conceitos. O primeiro capítulo aborda as várias visões que autores da área, algumas vezes de diferentes perspectivas ideológicas, têm sobre o conceito de carreira e traz, também, uma descrição da evolução deste conceito. O segundo capítulo se propõe a apresentar ao leitor diferentes perspectivas sobre a satisfação com o trabalho e as principais teorias de necessidades que se relacionam ao tema. O terceiro e último capítulo demonstra a operacionalidade da pesquisa, trazendo a metodologia adotada, a descrição dos dados e as referidas análises.

1. CARREIRAS E SUAS ÂNCORAS

1.1 As múltiplas visões do conceito de carreira e sua evolução

Foi com a ascensão da sociedade capitalista que, com seu discurso de chances igualitárias de progresso para todos e com o caráter de possível mobilidade social, criou-se a noção de carreira, de “seguir carreira”, ou seja, de progredir sócio-economicamente em processo, naquele momento, de sentido vertical dentro das organizações industriais.

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

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

Segundo Schein (1996, p. 19), “a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações”. Pode fazer referência exclusivamente àquela pessoa que possui uma atividade profissional estável e bem-estruturada, implicando progresso constante; pode, também, fazer referência a um conjunto de atividades profissionais ao longo do tempo e como é vista por ela, chamada carreira interna (SCHEIN, 1996). Pode trazer consigo a idéia de desenvolvimento de diversas atividades profissionais em uma única organização através de crescimento hierárquico; pode ser tratada de modo mais amplo, ao invés de uma única forma de atividade ou uma única organização, podendo-se considerar toda e qualquer atividade profissional exercida durante a vida. Todas essas interpretações não surgiram num mesmo momento, elas são resultado das incessantes mudanças estruturais no mundo do trabalho.

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

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

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

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

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

No caso de uma empresa japonesa, podem-se constatar alguns elementos norteadores do modelo de carreira no país, como a diferenciação discriminante entre os sexos, a distinção entre antiguidade e posição hierárquica, a rotatividade nas funções dentro das organizações, a garantia de emprego por prazo determinado, em que “o emprego está garantido até os 55 anos” (DUNPHY, 1986 apud CHANLAT, 1995, p. 70), e, finalmente, japoneses com

experiência internacional, em seus retornos ao Japão, não são bem reconhecidos. Nota-se, neste primeiro exemplo, que os valores são fundamentados na convergência de pensamentos da coletividade e em “valores masculinos” (HOFSTEDE, 1980 apud CHANLAT, 1995, p. 70).

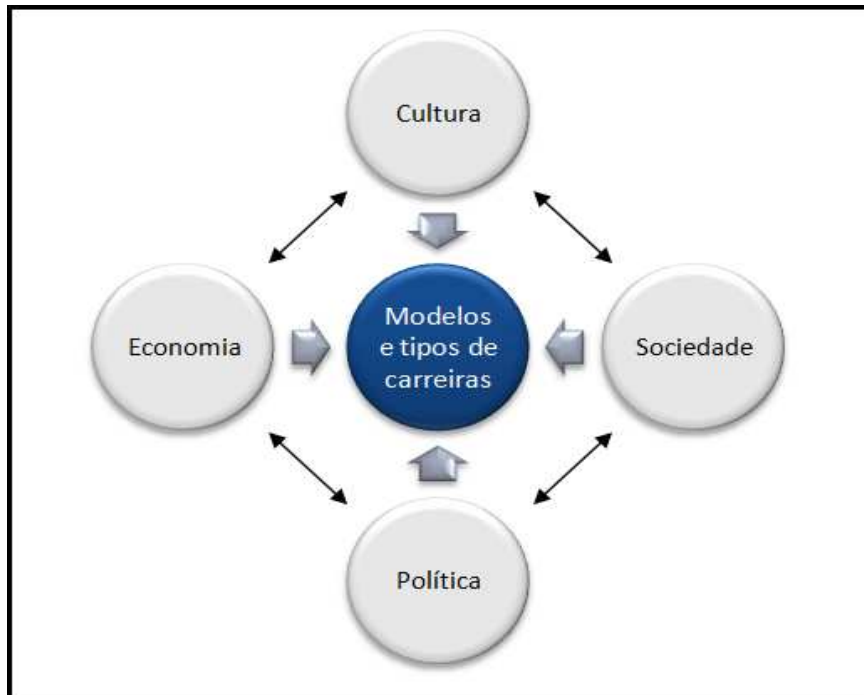
Em segundo exemplo são tratadas as variáveis modeladoras das formas de carreira em organizações alemãs: pequena margem de diferença salarial entre a classe operária e executiva, sendo uma das menores diferenças encontradas dentre os países industrializados, possibilidade de formação de qualidade para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

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

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

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

Figura 1 – Elementos modeladores da carreira



Fonte: Adaptado de CHANLAT, 1995, p. 70.

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

Os padrões específicos mencionados no capítulo anterior não são únicos, e, portanto, podem-se identificar padrões, de certa forma, universais. Esta visão que busca padronizar as diferenças encontradas nos modelos de carreira categoriza dois grandes momentos que, apesar das tendências evolutivas, ainda se apresentam à realidade do trabalho: o modelo de carreira tradicional e o modelo de carreira moderno.

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

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

Neste modelo, o contrato psicológico é de posse das organizações, ou seja, o indivíduo é um mero espectador de seu destino profissional, o qual pertence à empresa. França (2006, p. 11) define contrato psicológico como “um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. A imagem de sucesso encontrada neste modelo está intimamente ligada com a projeção vertical crescente na rígida hierarquia organizacional. Outros fatores preponderantes são a garantia de segurança e estabilidade no emprego, adquiridos perante lealdade e quantidade de tempo do vínculo empregatício. No quadro a seguir, podem ser visualizadas as principais características dos tipos de carreira.

Quadro 1 – Descrição dos tipos de carreira

Tipos de Carreira	Recursos Principais	Elemento central de ascensão	Tipos de Organização	Limites	Tipos de sociedades
Burocrática	Posição Hierárquica	Avanço Hierárquico	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; 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
Sócio-política	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: CHANLAT, 1995, p. 72.

Foi a partir de 1970 que passaram a se fazer presentes novas características sociais que inseriram um novo modelo de carreiras: o modelo de carreira moderno. Chanlat (1995, p. 72) atribui esse surgimento a mudanças sociais observadas a partir de 1960: “feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, cosmopolitização do tecido social, afirmação dos direitos dos indivíduos, globalização da economia, flexibilização do trabalho, etc.” (LANGLOIS, 1990 apud CHANLAT, 1995, p. 72). Outros fatores, estes vinculados às mudanças organizacionais, são, também, considerados influenciadores para o rearranjo no conceito de carreiras, são eles: o surgimento de arranjos temporários na década de 60 (MIRVIS e HALL, 1994 apud LACOMBE e CHU, 2006, p. 111); flexibilidade através da instituição de grupos e projetos de trabalho, criação de estruturas paralelas e matriciais, na década de 70; e, novos desenhos de trabalho, programas de qualidade e de melhorias contínuas, aumento nas fusões, aquisições e parcerias, na década de 80 (LACOMBE e CHU, 2006, p. 111).

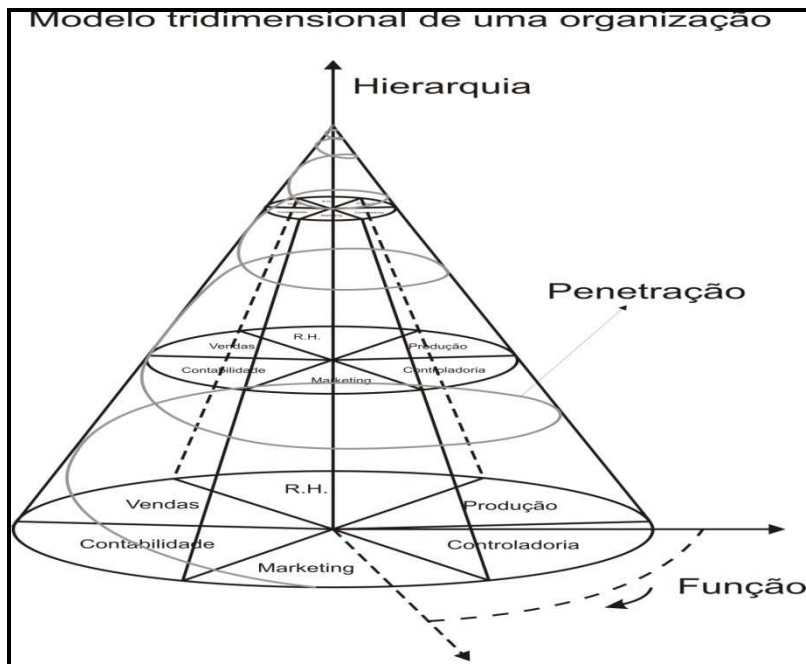
Motta (2006, p. 11), ao decorrer sobre os valores contemporâneos que molduram a gestão de carreiras, expõe que “a mudança de uma sociedade mais universalista e autodisciplinada, por padrões coletivos, para uma sociedade mais individualista e relativizada valorativamente transformou, também, no mundo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

As carreiras modernas, ao contrário das tradicionais, caracterizam-se pela transferência do contrato psicológico, antes de posse da organização, para o comando do próprio indivíduo. A imagem é do indivíduo senhor de sua carreira. Predominam, neste modelo, fatores opostos aos observados na carreira tradicional. Instabilidade e possíveis discontinuidades no trabalho ou em suas tarefas sobrepõem-se a segurança e estabilidade. Nesse cenário, o profissional torna-se proprietário e administrador de sua carreira e passa a se perceber como unidade econômica autônoma, disputando espaço em um mercado de competências (MARTINS, 2006, p. 84).

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

Movimentações horizontais e em formas espirais dentro da organização já não transmitem sensações de inalterabilidade e, pelo contrário, podem acarretar em prazer e satisfação do indivíduo. Tal movimentação pode ser visualizada, a seguir, através do modelo tridimensional de uma organização proposto por Schein (1996).

Figura 2 – Modelo tridimensional



Fonte: Adaptado de SCHEIN, 1996, p. 26.

De acordo com o mesmo autor (SCHEIN, 1996, p. 29), “o movimento profissional ocorre ao longo de linhas horizontais, laterais e verticais e as trajetórias profissionais são interações complexas desses três tipos de movimento”. A figura acima apresenta estes três movimentos. O movimento horizontal consiste em mudança de cargos, áreas ou funções sem alteração hierárquica, corresponde especificamente à rotatividade de cargos ou a treinamentos que resultam no aprimoramento das técnicas a serem aplicadas no trabalho; o movimento vertical é a mudança com movimentação hierárquica, formal; e, por fim, o movimento de penetração, também visualizado através da figura, corresponde a um movimento informal que consiste na alcance de poder e influência, como exemplifica Schein (1996, p. 28), “um empregado que se estabilizou mas é consultado por funcionários de categoria hierárquica mais elevada devido à sua experiência, tempo de serviço ou personalidade influencia as diretrizes da empresa”. Schein (1996) ainda faz observação da alta sensibilidade dos indivíduos a tais movimentos de cargos e funções, uma vez que estas mudanças estão intimamente ligadas as mais diversas aspirações individuais encontradas numa organização.

Além das possíveis movimentações internas, novas oportunidades são, agora, possíveis com o novo modelo de carreira. Alguns cenários são projetados a seguir:

A chegada maciça das mulheres, as mudanças tecnológicas e a reestruturação da economia vão introduzir uma variedade de comportamentos anteriormente desconhecidos. Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequentemente, tirar uma licença sabática etc. Todas essas coisas, que eram menos realizáveis no passado, introduzem rupturas no modelo de carreira tradicional. (LANGLOIS, 1990, HAREL-GIASSON e MARCHIS-MOREN, 1992 apud CHANLAT, 1995, p. 72)

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

Com as transformações ocorridas nas organizações e nas relações destas com as pessoas, novos tipos de carreira surgem numa perspectiva mais subjetiva, na qual fatores como objetivos, comportamentos, expectativas, dentre outros, são considerados relevantes e aliados às dimensões objetivas dos estudos sobre carreira. Dentre eles, o conceito de carreira sem fronteiras, a carreira caleidoscópica e a carreira proteana.

Mainiero e Sullivan (2005 apud LACOMBE e CHU, 2006, p. 109) “falam da carreira caleidoscópica como modelo explicativo da carreira para a mulher, um modelo relacional, em que a tomada de decisão leva em conta o todo, ou seja, como as várias esferas da vida serão impactadas por cada decisão de carreira a ser tomada”.

O conceito de carreiras sem fronteiras segue as transformações pautadas na preponderância do individualismo sobre o coletivismo e desmonta uma imagem há tanto tempo inatingível, a de que mundos paralelos, por um lado o de dentro de uma organização e, do outro, o mundo “real”, coexistiam e jamais interseccionavam-se. As carreiras sem fronteiras derrubam os muros organizacionais.

O conceito torna relevante o autogerenciamento da carreira, e, mais ainda, a evolução e expansão da carreira por meio do aprimoramento de competências e experiências acumuladas, a transacionalidade dos vínculos empregatícios e, especialmente, o caráter de independência na relação indivíduo/organização. Para Defillipi e Arthur (1994 apud LACOMBE e CHU, 2006, p. 109) “as pessoas se beneficiarão se desenvolverem carreiras

sem fronteiras, conceito que sugere a independência e autonomia da carreira em relação a uma única organização”.

Na Ilha de Faros, na costa egípcia, Proteu (Deus Marinho), filho de Fênice e Netuno, vagava entre as focas de Anfitrite. Ele possuía o dom da profecia, mas só fazia uso deste quando era obrigado, e buscava escapar desta obrigação metamorfoseando-se de todas as maneiras. Seu nome, até hoje, é usado para designar pessoas capazes de se transformarem. Em analogia ao Deus Proteu, Hall (1996 apud LACOMBE e CHU, 2006, p. 109) traz o conceito de carreira proteana, em que o gerenciamento da carreira, antes, pertencente às organizações, passa ao domínio do indivíduo, ou seja, este conceito enaltece, assim como as carreiras sem fronteiras, o autogerenciamento da carreira. Seus principais aspectos são determinados pelas necessidades e desejos resultantes de três esferas: profissional, pessoal e familiar. O contrato proteano é aquele dotado de características tanto relacional, baseada no desempenho, quanto transacional, baseada no sucesso psicológico do indivíduo.

1.2 As âncoras de carreira

O início da construção do conceito “âncora de carreira” incide no ano de 1961, quando se iniciou um estudo que procurou alcançar um melhor entendimento de como as carreiras administrativas evoluíam e como os indivíduos, neste processo de evolução de suas carreiras, percebiam os valores e os procedimentos referentes às organizações em que atuavam. O estudo envolveu quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração e se estendeu por anos.

Com o propósito de auferir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional foram realizadas entrevistas, entre os anos de 1961 e 1963, com os alunos do segundo ano do programa, que era ministrado em dois anos. Entrevistas subseqüentes, com os mesmos alunos, foram realizadas em seus locais de trabalho após a conclusão do curso, uma primeira depois de seis meses e outra em um ano. Após cinco anos da conclusão foram aplicados questionários, e, em 1973, realizadas entrevistas.

Durante esse período de estudos pôde-se observar criticamente as mudanças ocorridas nas carreiras, já com duração de aproximadamente 10 a 12 anos, bem como seus respectivos

motivos e/ou atribuições e valores e atitudes. Surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. De acordo com o relato de Schein (1996), quando os indivíduos pesquisados tentavam estabelecer-se em tipos de empregos que não eram adequados para eles, estes mesmos referiam-se à imagem de serem “levados de volta” a algo que melhor se ajustasse a eles. Deste movimento de retorno a um ponto único e de segurança surgiu o conceito metafórico de âncoras.

Entre os anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong conduziram um trabalho que, com base neste e noutros decorrentes estudos, resultou na identificação de oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira. Segundo Schein (1996, p. 37), “o rótulo ponto de referência ou inclinação profissional indica uma área de tamanha importância que a pessoa não abre mão dela e acaba definindo sua auto-imagem em função dessa área, a qual vai predominar em cada etapa da carreira”.

Esta área de grande importância para o indivíduo, constituída por elementos intrínsecos em valores, aptidões e objetivos, é formada com as experiências vividas, e, intensificada e solidificada, conforme se amplia seu auto-conceito. Ou seja, “à medida que a carreira de uma pessoa progride, ela adquire um conceito a seu próprio respeito” (SCHEIN, 1996, p. 31).

O auto-conceito, portanto, passa pelo processo de aprendizagem, e o desenvolvimento do auto-conhecimento permite precisar cada vez mais respostas às questões relativas a valores pessoais, aptidões, habilidades, pontos fortes e fracos, motivações, necessidades, desejos, dentre outros aspectos. Essas questões são elencadas por Schein (1996, p. 31) em três tópicos citados a seguir:

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 faz não o 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 compatíveis com meus valores? Quão bem sinto-me em relação ao que estou fazendo? Quão orgulhoso ou envergonhado estou de meu trabalho e carreira?

Aprendizado é “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento, que ocorra como resultado de uma experiência” (WEISS, 1990, apud ROBBINS, 2002, p. 37).

Robbins (2002, p. 38) esclarece mais detalhadamente essa definição:

Em primeiro lugar, a aprendizagem envolve mudança. A mudança pode ser boa ou má, do ponto de vista organizacional. As pessoas podem aprender comportamentos desfavoráveis – como ter preconceitos ou reduzir seu desempenho -, bem como comportamentos favoráveis. Em segundo lugar, a mudança precisa ser relativamente permanente. Mudanças temporárias podem ser apenas reflexivas e não representar qualquer aprendizado. Assim, o requisito de ser permanente deixa de fora mudanças comportamentais causadas por fadiga ou adaptações temporárias. Em terceiro lugar, nossa definição está focada no comportamento. O aprendizado acontece quando há uma mudança nas ações. Uma mudança nos processos mentais ou nas atitudes de uma pessoa, quando não se reflete em seu comportamento, não é um aprendizado. Finalmente, há necessidade de alguma forma de experiência para a aprendizagem.

O movimento relatado pelos indivíduos pesquisados para a definição do conceito de âncoras, em que predominava a imagem de estarem sendo “levados de volta”, quando em situação de desconforto, para uma situação mais confortável, reflete, por si só, um processo de aprendizado que culmina em mudanças relativamente permanentes advindas da busca de um auto-ajuste profissional moldado por experiências.

Robbins (2002, p. 37) expõe que “o aprendizado acontece todo o tempo”, o que corrobora com a visão de Schein (1996, p. 31), que explica que “esse auto-conceito vai se formando pela percepção de si mesmo que o indivíduo adquire a partir de experiências juvenis e educacionais” e vai se tornando maduro com o acúmulo de experiências profissionais. O mesmo autor (SCHEIN, 1996) revela que tal nível de maturidade pode demandar até mais de dez anos de experiências profissionais e ressalta a importância de feedback significativo dessas experiências, fator que pode acarretar numa maior rapidez na formação de um auto-conceito melhor aprimorado ou mais consolidado.

“Aptidões, objetivos e valores tornam-se interligados. As pessoas aprendem a se aperfeiçoar nas coisas que valorizam e são motivadas a fazer, aprendem a valorizar e serem motivadas por aquelas que fazem bem. Elas também aprendem gradativamente a evitar tudo aquilo que não desempenham bem” (SCHEIN, 1996, p. 32).

Schein (1996) alerta para os possíveis perigos que se pode encontrar em situações nas quais não existe compatibilidade dos objetivos e aspirações de um indivíduo em relação as suas competências ou aptidões e indica, também, uma diferente situação, em que

competências e aptidões podem ficar escondidas ou estagnadas por falta de oportunidades que poderiam revelá-las. “Sem um feedback definido, podem tecer fantasias a seu próprio respeito, tornando-se vítimas de repetidos fracassos. Talento sem motivação aos poucos se atrofia. Inversamente, novos desafios podem trazer a tona talentos latentes que não haviam tido oportunidade de se revelar antes” (SCHEIN, 1996, p.32).

Conforme citado anteriormente, os estudos realizados por Schein resultaram na determinação de oito tipologias de inclinações profissionais ou âncoras de carreira, são elas:

- Aptidão técnico-funcional (TF);
- Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG);
- Autonomia/Independência (AI);
- Segurança/Estabilidade (SE);
- Criatividade empreendedora (CE);
- Vontade de servir/Dedicação a uma causa (SD);
- Puro desafio (DP);
- Estilo de vida (EV).

Aptidão técnico-funcional

A aptidão técnico-funcional é uma âncora de carreira que se refere aqueles indivíduos que, ao longo de suas experiências profissionais, ou seja, ao longo de suas carreiras e aprendizados, passam a sentir-se estimulados e motivados quando aplicam uma aptidão específica através de alguma atividade profissional que solicite conhecimentos técnicos mais peculiares.

Estes indivíduos sempre estão buscando a especialização em suas áreas uma vez que, segundo Schein (1996, p. 37), “o que realmente os estimula e motiva é exercitar suas aptidões e a satisfação de saber que são peritos”. Em outras palavras, tornam-se especialistas na função

ou atividade ou conhecimento numa específica área em que se situam suas competências e satisfações mais relevantes.

Alguns exemplos que ilustram como a âncora aptidão técnico-funcional pode ser observada na prática são pontuados por Schein (1996, p. 37):

Por exemplo, um engenheiro pode descobrir que é muito bom em projetos; um vendedor que, de fato, tem verdadeiro talento e gosto para vendas; um gerente de produção pode perceber que tem satisfação cada vez maior ao dirigir unidades fabris complexas; um analista financeiro pode descobrir que tem talento e prazer em resolver problemas complexos de investimento de capital; um professor pode ter grande satisfação com seu crescente conhecimento na área, etc.

As esferas de satisfação e competências de um indivíduo estão intimamente ligadas com o alinhamento de sua âncora de carreira técnico-funcional à sua situação profissional, análise que pode ser extraída da afirmação de Schein (1996, p. 37): “à medida que progredem em suas carreiras as pessoas observam que, sendo transferidas para outras áreas de trabalho, ficam menos satisfeitas e competentes. Começam a se sentir atraídas de volta para suas áreas de competência e satisfação”. Tal evento ocorre pela identidade adquirida pelo indivíduo em torno do conteúdo do seu trabalho em áreas técnicas ou funcionais (SCHEIN, 1996).

De acordo com Schein (1996, p. 38), “os indivíduos com inclinação técnico-funcional dedicam-se a vida toda à especialização e não dão valor à posição de gerente geral, embora aceitem cargos de gerentes técnicos se isto lhes der condições de continuar em suas áreas de especialidade”.

Schein (1996, p. 38) ainda faz algumas ressalvas que podem evitar qualquer confusão da âncora de carreira técnico-funcional com as demais âncoras de carreiras quando da existência de algum tipo de especialização:

Embora quase todas as carreiras, no princípio, tenham orientação técnico-funcional e a sua fase inicial esteja ligada ao desenvolvimento de uma especialidade, nem todos são atraídos por 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 empresarias. 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.

O indivíduo que possui o perfil da âncora técnico-funcional tem como trabalho desejável aquele que desafie constantemente suas aptidões, caso contrário, como sugere Schein (1996, p. 38), “eles o acharão enfadonho e sentir-se-ão rebaixados, o que os levará a procurar outras atribuições. Como a auto-estima das pessoas deste grupo depende de exercitar seu talento, elas precisam de tarefas que permitam tal exercício”. Como mencionado anteriormente, indivíduos com este perfil valorizam o conteúdo do trabalho, e como salienta Schein (1996), com mais interesse para o conteúdo intrínseco do trabalho do que para o contexto do trabalho.

Indivíduos da categoria técnico-funcional priorizam uma remuneração condizente com suas competências e aptidões, costumeiramente definidas pelo grau de escolaridade e especialização e experiência profissional (SCHEIN, 1996).

Esses indivíduos norteiam-se pela equidade externa, significando que irão comparar seus salários aos que outros do mesmo nível de capacidade ganham em suas organizações. Mesmo se forem os mais bem pagos em suas empresas, vão achar que não estão sendo tratados equitativamente se ganharem menos em comparação com pessoas que ocupam cargos equivalentes em outras empresas.

Indivíduos de âncora de carreira técnico-funcional não se adaptam positivamente a cargos que envolvam administração geral e que possam os afastar de suas áreas de especialização. O sistema de promoção que enaltece a subida pelos degraus hierárquicos e que situa o sujeito promovido a cargos que requerem conhecimentos mais generalistas e menos específicos é tradicional, sendo um evento muito comum no sistema de promoções de carreira dentro das organizações. No entanto, “este grupo de pessoas prefere, sem dúvida alguma, um plano de promoções que funcione paralelamente com a típica trajetória administrativa. Elas não gostam de sistemas que consideram promoção equivalente a cargos na área administrativa” (SCHEIN, 1996, p. 40). O mesmo autor salienta que, embora este cenário de possível inadequação dos sistemas de promoção a estes indivíduos especialistas tenha sido reconhecido em algumas empresas, “poucas organizações estruturaram planos de carreira genuinamente sensíveis às necessidades da pessoa pertencente à categoria que possui inclinação técnico-funcional” (SCHEIN, 1996, p. 40).

O ponto mais importante quando tratada a forma como indivíduos da âncora de carreira técnico-funcional sentem-se reconhecidos é bastante peculiar e, diferentemente do que poderá ser observado nas demais âncoras, remete ao reconhecimento dos colegas de trabalho que atuam na mesma área e que detêm níveis de especialização e conhecimentos

próximos aos deles, ou seja, estes indivíduos valorizam o reconhecimento vindo de seus pares. Como afirma Schein (1996, p. 41), “o especialista valoriza mais o reconhecimento de seus colegas do mesmo nível profissional do que recompensas recebidas de membros da administração que não entendem do assunto”, isto porque apenas seus pares poderiam ter a exata compreensão da dificuldade para o alcance de determinado êxito.

Aptidão administrativa geral

Alguns indivíduos, com o acúmulo de experiências profissionais e aprendizados provenientes da vivência organizacional e pessoal, passam a cultivar o desejo de deter controle sobre decisões importantes para o futuro de determinado projeto, alimentam o anseio de delegar funções, almejam progredir, verticalmente, as escalas hierárquicas de uma organização, querem, enfim, administrar; são os indivíduos pertencentes à âncora de carreira aptidão administrativa geral ou gerência geral.

Diferentemente dos indivíduos pertencentes à âncora técnico-funcional, os indivíduos com aptidão para a administração ou gerência geral consideram a especialização uma “armadilha” (SCHEIN, 1996, p. 42). Isto porque eles priorizam o conhecimento mais genérico. Um conhecimento que englobe saberes técnicos dos mais diversos e que venha a propiciar-lhes capacitação adequada para administrar organizações. “Eles reconhecem a necessidade de conhecer bem diversos setores técnicos e concordam que é preciso ser um perito em seu negócio ou indústria para desempenhar bem as funções de diretor geral” (SCHEIN, 1996, p. 42); para que tenham a administração geral sob seus comandos e responsabilidade.

Schein (1996, p. 42) resume os valores e objetivos que norteiam as expectativas destes indivíduos: “valores e objetivos fundamentais para este grupo de pessoas resumem-se em subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os níveis mais altos de responsabilidade, ter oportunidade de liderança, contribuir para o sucesso de sua organização e receber altos rendimentos”.

O mesmo autor ressalva que, apesar de muitos almejem e estarem motivados para alcançar uma posição na alta administração, são poucas as pessoas que tratam esse desejo de maneira realista. Ser realista para esta situação seria compreender que vontade e motivação

não são elementos suficientes para esta conquista. Schein (1996, p. 42) explica que “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 nas três seguintes áreas básicas”: aptidão analítica, facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar, e equilíbrio emocional (SCHEIN, 1996).

A âncora de carreira aptidão administrativa geral pode ser considerada a que o indivíduo nela perfilado, em relação às demais âncoras, mais detém características de liderança. Isto pelo contexto e conteúdo do trabalho de um administrador geral.

Schein (1996, p. 42) define aptidão analítica como “a capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de incerteza e com informações incompletas”. A liderança pode ser tratada como um processo de redução de incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra capacidade de exercer liderança não depende apenas de suas características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra (BAVELAS, 1967). Os indivíduos formadores do grupo tendem a priorizar uma escolha que reflita uma maior possibilidade de alcance dos objetivos traçados, o que ocorre com a escolha de um líder, que venha a oferecer melhores soluções, maior assistência e grau de orientação, desta forma, diminuindo a incerteza do grupo. Este processo caracteriza a importância da aptidão analítica. “O processo decisório cabe a esta pessoa e para isto ela deve ser capaz de pensar de modo integrado, levando em conta as múltiplas funções” (SCHEIN, 1996, p. 43). O mesmo autor (SCHEIN, 1996, p. 42/43) expõe a visão de diretores gerais a respeito da importância de uma grande capacidade de análise sobre diversos aspectos referentes às suas funções:

Diretores gerais salientam a importância de poder interpretar o que está ocorrendo; chegar através de numerosos detalhes, possivelmente pouco significativos, ao cerne da questão; julgar a confiabilidade e validade das informações mesmo na falta de oportunidade de uma clara verificação; e, por fim, posicionar o problema ou questão de tal forma que possa ser solucionado. Elementos financeiros, de marketing, tecnológicos, humanos e outros têm de ser apresentados de forma integrada para que o problema seja resolvido visando ao futuro sucesso da organização.

Schein (1996, p. 43) define facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar como a “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”.

Essa facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar também é conhecida como inteligência interpessoal, que vem a ser uma forma de expressão da inteligência emocional. “Permite-nos compreender as outras pessoas e comunicarmo-nos com elas, observando diferenças no humor, no temperamento, nas motivações e nas habilidades” (CAMPBELL, B. CAMPBELL & DICKINSON, 2000, p.151).

Segundo os mesmos autores (CAMPBELL, B. CAMPBELL & DICKINSON, 2000, p.151), ela “inclui a capacidade para formar e manter relacionamentos e para assumir vários papéis dentro dos grupos, como membros ou líderes”. Ou seja, a inteligência interpessoal é uma aliada para a boa execução de trabalhos em grupos. Schein (1996, p. 43) expõe a visão de diretores gerais acerca dessa habilidade:

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) complementa a importância dessa habilidade diante dos freqüentes cenários em que as tomadas de decisões são realizadas em grupos e as informações técnicas essenciais para a resolução de problemas ficam em posse de subordinados e demais membros da organização: “portanto, a qualidade das decisões depende grandemente da capacidade do diretor geral de reunir as pessoas certas com o fim de solucionar problemas e então criar um clima que favoreça a troca máxima de informações e o empenho total dessas pessoas”.

Com o decorrer das experiências vividas profissionalmente, um indivíduo jovem ou um gerente novato colocará sua habilidade interpessoal à prova, e, de acordo com Schein (1996, p. 44), se o mesmo “concluir que o trabalho interpessoal é viável e agradável, ele se torna confiante e ambicioso”. De modo contrário, aqueles que não descobrem aptidão interpessoal para supervisão ou não vislumbram esse tipo de atividade como ideal para sua carreira, segundo Schein (1996, p. 44), “são atraídos para outras ocupações e desenvolvem seus pontos de referência profissionais em torno de inclinação técnico-funcional, autonomia ou mesmo em atividades empresariais”.

Schein (1996, p. 44) define equilíbrio emocional como “a 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”.

Também chamado de inteligência emocional, o equilíbrio emocional proporciona ao indivíduo, de forma simplista, o controle das suas emoções e a detecção, ou um melhor rastreamento, das emoções de outras pessoas. O gerente geral, em seu exercício, terá maiores facilidades ao desprender um alto nível de atenção aos estados emocionais de ambos, líder e liderados, pois, assim, estará apoiando a criação de um cenário, ou situação de trabalho, propício a deter maior capacidade produtiva. Isto devido à empatia estabelecida nas relações. Tais habilidades sociais requerem esse cuidado com as emoções.

Schein (1996, p. 45) salienta que “a essência do cargo de diretor geral é absorver todas as tensões emocionais geradas pela incerteza, divergências interpessoais e responsabilidade”, e explica que “é esse aspecto do cargo que, freqüentemente, afasta o indivíduo de inclinações técnico-funcionais, mas atrai e motiva o de aptidão administrativa geral”. A combinação das aptidões apontadas, embora não necessariamente num nível muito elevado, é o essencial para os indivíduos da âncora de carreira aptidão administrativa geral, enquanto que para o técnico-funcional existe a necessidade de desenvolvimento em alto nível de apenas uma aptidão.

Indivíduos pertencentes à âncora de carreira aptidão administrativa geral ou gerência geral anseiam altos níveis de responsabilidades. Desejam trabalho desafiador, diversificado e integrador; oportunidade de liderança e de contribuir para o sucesso de suas organizações.

“Os indivíduos com habilidade administrativa geral avaliam a si mesmos pelos seus níveis de rendimentos e esperam ser muito bem-remunerados” (SCHEIN, 1996, p. 46). Diferentemente do que ocorre com os técnico-funcionais, que se orientam pela equidade externa, os indivíduos de âncora gerência geral orientam-se pela equidade interna. Segundo Schein (1996, p. 46), “eles querem substancialmente ser mais bem pagos do que aqueles que se situam no nível abaixo deles, e se esta condição for atendida, ficam satisfeitos mesmo se alguém ocupando posição idêntica à sua, em outra empresa, ganhar mais”. O mesmo autor (SCHEIN, 1996, p. 46) complementa que estes indivíduos “desejam também recompensas a curto prazo tais como bônus quando cumprem metas organizacionais; e, como se identificam

com a empresa, reagem favoravelmente a vantagens como opções de compra de ações, que lhes dão a sensação de direito de propriedade e destino compartilhado”.

A capacidade de resolver problemas conquistando resultados é a principal referência para as promoções desejadas por indivíduos com aptidão administrativa geral, e fatores como personalidade, estilo, tempo de serviço, política, etc. têm grande importância para o sistema de promoção, uma vez que são fundamentais para que se alcancem os objetivos e se conquiste os resultados para a organização.

A promoção para cargos de maior nível na hierarquia organizacional é, acompanhada da obtenção de maior poder de controle e de maiores responsabilidades, a forma de reconhecimento mais desejada pelos indivíduos da âncora de carreira aptidão administrativa ou gerência geral. Nas palavras Schein (1996, p. 47), “as formas mais importantes de reconhecimento para os indivíduos da categoria administrativa geral são promoções para cargos de maior responsabilidade”. O mesmo autor (SCHEIN, 1996, p. 47) aponta alguns fatores que são avaliados por estes indivíduos em relação ao reconhecimento pelo seu trabalho e detalha a dinâmica desse processo:

Eles avaliam esses cargos pela combinação de hierarquia, título, salário, número de subordinados e montante do orçamento, como também por fatores menos tangíveis definidos pelos seus superiores (tais como a importância de um determinado projeto, departamento ou divisão para o futuro da empresa). Eles esperam promoções freqüentes. Se permanecem tempo demasiado em determinados cargos, pressupõem que seu desempenho não esteja sendo bom. Cada organização parece ter uma escala de promoções, e os diretores medem seu sucesso em parte por estarem ou não subindo de acordo com esta escala. Assim, o movimento por si torna-se uma importante forma de reconhecimento, a menos que seja claramente lateral ou descendente.

Uma vez que a promoção para um nível superior da hierarquia organizacional vem a ser a maior ambição destes indivíduos, o caminho a ser percorrido para essa conquista deve estar claramente estabelecido e informado para eles, seja formalmente ou informalmente, caso contrário, não havendo essa informação e não havendo a promoção, ficarão preocupados com a forma como seus superiores estão avaliando seu desempenho e se estar atuando naquela determinada organização é o certo a continuar a fazer. Este grupo de pessoas prioriza reconhecimentos através de bônus, aumentos, *status* e reconhecimento de seus superiores.

Autonomia/Independência

A âncora de carreira autonomia/independência se refere aqueles indivíduos que prezam, acima de qualquer coisa, a manutenção de sua liberdade, autonomia e independência, e, como ocorre nas demais âncoras, devido à própria característica de priorização intrínseca no conceito de âncoras de carreira, estes indivíduos sempre darão preferência a tarefas que viabilize tais características em relação a outras. “Todos têm necessidade de um certo grau de autonomia, que varia no decorrer da existência. Para alguns, entretanto, esta necessidade é vital: eles acham que devem sempre ser capitães de seus navios” (SCHEIN, 1996, p. 49).

Os ancorados na autonomia/independência tendem a traçar suas vidas profissionais em atividades que lhes possibilitem maior flexibilidade para que, assim, possam satisfazer suas necessidades de realizarem as coisas de modo pessoal, de acordo com suas próprias regras e métodos. Essas necessidades surgem pela não adequação a alguns fatores que tendem a causar situações incômodas a estes indivíduos e que, principalmente, possam interferir em sua liberdade e autonomia para executar suas atividades a seu modo. As metas de trabalho devem ser bem definidas, havendo liberdade para o modo como elas serão alcançadas e uma supervisão que venha a interferir em suas tarefas pode trazer desconforto a esses indivíduos. Segundo Schein (1996, p. 50), “o indivíduo com ponto de referência em autonomia não suporta supervisão rigorosa; pode estar de acordo com os objetivos impostos pela empresa, mas depois de estabelecidos, não quer interferência”.

Para os indivíduos ancorados na autonomia/independência, qualquer forma de benefícios e remunerações que estejam atrelados à estabilidade ou que tenham essas características não tende a ser bem aceita. De acordo com Schein (1996, p. 50), “a pessoa que determina-se pela autonomia fica apavorada com benefícios decorrentes de estabilidade”.

Esses indivíduos, com o intuito e necessidade de evitar o aumento na intensidade de qualquer vínculo com determinada organização, dão preferência as seguintes formas de remuneração: “mérito de seu desempenho, com pagamento ao término do trabalho, bônus e outras formas de recompensa sem limitações ou obrigações impostas” (SCHEIN, 1996, p. 50).

Segue-se a mesma linha de raciocínio para os benefícios: benefícios móveis e pacotes opcionais que permitam a esses indivíduos selecionarem as alternativas mais adequadas a cada período de sua vida.

Segurança/Estabilidade

Os indivíduos pertencentes à âncora de carreira segurança/estabilidade são aqueles que orientam suas trajetórias profissionais priorizando a segurança financeira e sua estabilidade no vínculo empregatício. “Estas pessoas, freqüentemente, procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, que sejam conhecidas por evitar dispensas, que possuam bons programas de benefícios, e cuja imagem seja de empresa sólida e confiável” (SCHEIN, 1996, p. 51). E por essas características, cargos públicos e empresas tradicionalmente estruturadas, em que a lealdade e longevidade do vínculo com a organização são os principais requisitos para o alcance de sucesso, costumam atrair esses indivíduos.

De acordo com Schein (1996, p. 51), esses indivíduos “têm uma necessidade imperiosa de organizar suas carreiras de forma que se sintam seguras, que os eventos futuros sejam previsíveis e que possam descontraírem-se e sentir-se bem-sucedidas”. Todo ser humano necessita de algum nível de segurança, mas o enfoque dessa segurança varia em intensidade conforme a fase da vida em que o indivíduo se encontra. Como exemplo disso, Schein (1996, p. 51) expõe que “em determinadas fases da existência, a segurança financeira pode ser a coisa mais importante, como, por exemplo, quando se está criando e educando filhos ou prestes a se aposentar”.

Mas para os ancorados nesta categoria, “segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais” (SCHEIN, 1996, p. 51). Em outras palavras, torna-se mais importante para esses indivíduos a manutenção de um emprego estável, mesmo com baixos níveis hierárquicos, do que alcançar cargos altos, com maior instabilidade e/ou menos seguros.

Por deter essa característica, o indivíduo que almeja a segurança/estabilidade tende a ser mais vulnerável quanto ao controle de suas atividades, vivenciando, muitas vezes, situações que não foram por ele escolhidas, mas sim por terceiros superiores na hierarquia da organização. Este cenário contraria fortemente os conceitos de carreiras modernas mencionadas anteriormente neste estudo, uma vez que estes profissionais tendem a deixar suas carreiras nas mãos das empresas em que atuam.

Assim como ocorre com os inclinados para a âncora de aptidão administrativa ou gerência geral e diferentemente do observado nos técnico-funcionais, os indivíduos pertencentes à âncora de carreira segurança/estabilidade valorizam mais o contexto do

trabalho do que o seu conteúdo. Os ancorados pela segurança/estabilidade preferem ser remunerados com aumentos constantes e previsíveis, baseados em tempo de serviço e lealdade a organização. “Esta pessoa quer ser reconhecida pela sua lealdade e desempenho uniforme, preferivelmente com maior garantia de estabilidade no emprego. Acima de tudo, ela tem necessidade de acreditar que a lealdade contribui, de fato, para o bom desempenho da empresa” (SCHEIN, 1996, p. 52). Diferentemente dos casos percebidos para os indivíduos técnico-funcionais e, também, para os ancorados pela segurança/estabilidade, “os sistemas de recursos humanos, na sua maioria, são estruturados tendo em vista este tipo de pessoa, embora garantias de estabilidade sejam raras” (SCHEIN, 1996, p. 52).

Criatividade Empreendedora

Os indivíduos que possuem a âncora de carreira criatividade empreendedora são aqueles que perseguem constantemente a criação de novos empreendimentos e persistem nesse ideal durante sua trajetória de carreira. São indivíduos que, segundo Schein (1996, p. 53), “descobrem cedo que possuem uma imperiosa necessidade de criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos ou serviços, organizando novas empresas mediante manipulação financeira ou assumindo a direção de empresas existentes e moldando-as de acordo com suas especificações”.

Os ancorados pela criatividade empreendedora, apesar de ampla capacidade de criação, não são necessariamente inventores ou artistas criativos e nem devem ser confundidos com pesquisadores inventivos, analistas de mercado ou publicitários (SCHEIN, 1996).

Schein (1996, p. 53) explica que “o impulso criativo deste grupo é especificamente orientado no sentido de criar novas organizações, produtos ou serviços que possam ser estreitamente identificados com os esforços do empresário, que sobrevivam por si e que sejam economicamente bem-sucedidos. Gerar dinheiro é, portanto, uma medida de sucesso”.

Esse desejo que estes indivíduos carregam de criar um negócio próprio, mais do que propriamente geri-lo, tem suas origens numa motivação percebida logo cedo, que pode surgir como consequência de algum caso de sucesso dentro da família ou, simplesmente, por uma

intensa necessidade de provarem seu potencial para criar novos empreendimentos (SCHEIN, 1996).

“As pessoas com inclinação para a criatividade empreendedora costumam perseguir seus ideais desde muito cedo, amiúde começando com pequenos negócios, quando ainda estão na escola” (SCHEIN, 1996, p. 53/54). O mesmo autor ainda comenta que “estes indivíduos não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm empregos apenas enquanto dão o melhor de si para criar seus próprios empreendimentos” (SCHEIN, 1996, p. 54).

Mas é importante que não se confunda os indivíduos com a âncora de criatividade empreendedora com os de autonomia/independência, embora muitos casos de criação de negócios próprios possam surgir das necessidades vinculadas a essa segunda tipologia de âncora de carreira. Schein (1996, p. 54) expõe alguns aspectos que revelam as diferenças entre essas duas âncoras: “o que diferencia os empresários é sua obsessão em provar que têm capacidade de criar negócios. Esta obsessão, não raro, significa inclusive sacrificar autonomia e estabilidade, especialmente nas fases iniciais, antes de o empreendimento ser bem-sucedido”.

Muitos indivíduos com esta inclinação profissional acabam por fracassar em seus objetivos, isto porque, segundo Schein (1996, p. 54), “gastam a maior parte de suas carreiras em busca de soluções criativas, mas ao mesmo tempo ganham a vida com empregos convencionais”.

Estes indivíduos, costumeiramente não auto remuneram-se bem, mas eles sempre objetivam, intensamente, controlar as ações de sua organização, a posse de patentes de produtos por eles desenvolvidos e a acumulação de riquezas.

Um sistema de promoção ideal é aquele que possa permitir aos indivíduos ancorados pela criatividade empreendedora posicionarem-se no nível em que eles necessitam em determinada fase de suas carreiras.

Ansiando constantemente o poder e a liberdade para gerir importantes processos de uma organização de modo que suas necessidades sejam atendidas, os empreendedores criativos adaptam-se positivamente quando engajados em funções que não bloqueiem sua capacidade de criação.

“Fazer fortuna e criar empreendimentos de vulto são duas das mais importantes maneiras pelas quais este grupo alcança reconhecimento” (SCHEIN, 1996, p. 55). Este perfil atribui a estes indivíduos uma grande necessidade de reconhecimento público. Podem-se observar, comumente, empresas e produtos carregando nomes dos empresários proprietários, casos que demonstram como estes indivíduos são autocentrados e buscam satisfazer a necessidade de projeção pública (SCHEIN, 1996).

Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa

Alguns indivíduos direcionam os esforços para a progressão de suas carreiras em torno de valores humanitários e, devido a isso, têm a necessidade de engajar-se em funções que lhes possibilitem colaborar com alguma melhoria para o mundo e sociedade. “Eles norteiam-se mais por esses valores do que pelas suas verdadeiras aptidões ou áreas de competência” (SCHEIN, 1996, p. 55). Estas características referem-se aos indivíduos pertencentes à âncora de carreira vontade de servir ou dedicação a uma causa.

Medicina, enfermagem, trabalho social, ensino, sacerdócio, advocacia trabalhista, etc. são alguns exemplos de profissões que podem ter como enfoque a assistência ao próximo, o auxílio a causas humanitárias. Também é possível este engajamento para outras áreas, como a administração. Como exemplo, gestores que trabalham com programas educacionais e/ou de responsabilidades social, econômica, ecológica, etc.

“Valores tais como trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação podem representar inclinações poderosas na carreira de uma pessoa” (SCHEIN, 1996, p. 56). No entanto, Schein (1996) adverte que não é por estar posicionado em alguma das funções que propiciam a possibilidade de servir, que o indivíduo estará, necessariamente, atrelado à âncora de carreira dedicação a uma causa ou vontade de servir, sendo, nestes casos, outros os fatores de motivação. “Alguns médicos, advogados, sacerdotes e assistentes sociais podem ter como referência a competência técnico-funcional, a autonomia ou a segurança; alguns talvez queiram tornar-se diretores gerais. Sem saber qual o ponto de referência está, de fato, ativado, não se pode saber o que o profissional realmente quer” (SCHEIN, 1996, p. 56).

Segundo Schein (1996, p. 56), “pessoas deste grupo desejam um trabalho que lhes permita influenciar as organizações que os empregam ou a política social na direção de seus

valores”, valores estes que são baseados num desejo de contribuição para a melhora da sociedade e ajuda ao próximo. O mesmo autor (SCHEIN, 1996, p. 56) cita um exemplo de pessoa com este perfil:

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.

Os indivíduos ancorados pela vontade de servir “desejam remuneração justa pelas suas contribuições e benefícios móveis porque *a priori* não têm lealdade organizacional. O dinheiro em si não é fundamental para elas” (SCHEIN, 1996, p. 56).

De acordo com Schein (1996, p. 56/57), “mais importante do que a recompensa monetária é um sistema de promoções que reconheça a contribuição da pessoa com este tipo de inclinação profissional e permita que ela ocupe cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções”, de forma que coloquem em prática, sem maiores interferências, a dedicação a uma determinada causa humanitária.

Estes indivíduos ancorados pela vontade de servir ou dedicação a uma causa querem o reconhecimento e apoio tanto de colegas quanto de seus superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles. E caso isso não aconteça e não exista este apoio, segundo Schein (1996, p. 57), eles “procuram profissões de maior autonomia, como consultoria”.

Puro Desafio

Indivíduos pertencentes à categoria de âncora de carreira puro desafio são aqueles que projetam suas vidas profissionais num sentido em que possam, constantemente, defrontar-se com obstáculos a serem por eles transpostos.

Na medida em que se aumenta o número de desafios vencidos, buscam novos e maiores problemas para serem solucionados. Segundo Schein (1996, p. 57), são pessoas que “fundamentam suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou

qualquer um. Para elas, sucesso é transpor obstáculos impossíveis ou vencer adversários muito fortes. À medida que progredem, procuram desafios cada vez maiores”.

São indivíduos que procuram empregos em que existam problemas para serem solucionados; procuram funções que possam oferecer altos níveis de desafios e dificuldades a serem superadas. “A rigor, essas pessoas não pertencem à categoria técnico-funcional porque não parecem se importar com a área em que ocorre o problema” (SCHEIN, 1996, p. 57).

O mesmo autor cita como exemplo deste perfil, para a área de administração, consultores de estratégias e de gerenciamento de alto nível, por serem tipos de trabalhos que eles apreciam. Quanto mais complexas suas atribuições na área estratégica da organização, maior seu desejo de envolvimento.

Existem, também, indivíduos que se enquadram nesta categoria de âncora de carreira e que definem seus desafios em diferentes termos, como, por exemplo, nas esferas competitivas. Ao exemplificar o caso de pilotos navais como sendo indivíduos ancorados pelo puro desafio, Schein (1996, p. 57) expõem o significado de um possível confronto com o inimigo: “essa confrontação vai permitir a esses “guerreiros” provar a si mesmos e ao mundo sua superioridade em combate competitivo”. Outras funções que também definem-se em termos competitivos são, a exemplo: vendedores, atletas profissionais, alguns gerentes, etc. (SCHEIN, 1996).

“Muitas pessoas desejam um certo grau de desafio; mas para aquelas cuja referência profissional é o puro desafio, é só isto o que importa” (SCHEIN, 1996, p. 58). O tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, e tipo de reconhecimento, de acordo com Schein (1996, p. 58) ficam subordinados “à condição do emprego proporcionar oportunidades constantes de provarem sua capacidade. Caso contrário, as pessoas deste grupo tornam-se entediadas e irritadas”.

A diversificação das atividades profissionais durante suas carreiras é um ponto importante, pois novas oportunidades de desafios surgem com essa diversificação. O cargo de administração geral costuma atrair esses indivíduos, isto, por ser uma função que possibilita grande número de novos e variados desafios a cada dia (SCHEIN, 1996).

Schein (1996, p. 58) finaliza sua abordagem acerca da âncora de carreira puro desafio com uma observação: “uma carreira para tal pessoa só tem significado se habilidades

competitivas puderem ser postas à prova. Se não houver esta oportunidade. Ela poderá sentir-se desmoralizada e tornar-se um problema para si mesma e para os outros”.

Estilo de Vida

Indivíduos que colocam como prioridade em suas profissões a integração do trabalho com suas necessidades individuais e familiares são os enquadrados nesta categoria. Schein (1996) expõe que esta âncora pode vir a parecer uma contradição, uma vez que, de certa forma, os indivíduos por ela ancorados colocam outros aspectos de suas vidas acima de suas trajetórias profissionais, ou seja, a carreira não seria tão importante para eles. “No entanto, podem ser incluídos em uma discussão sobre pontos de referência porque um número crescente de pessoas, altamente motivadas em relação a carreiras importantes exigem ao mesmo tempo que a carreira esteja integrada com o estilo de vida total” (SCHEIN, 1996, p. 59).

Essa necessidade de integração de muitos profissionais, na atualidade, reflete o fenômeno observado na evolução do conceito de carreira, em que as características das carreiras tradicionalmente moldadas vêm dando espaço para um novo conceito, o da carreira moderna, que tem como principal característica, justamente, a valorização equitativa de várias esferas da vida de uma pessoa.

“Não se trata simplesmente de conciliar vida pessoal e profissional, como tradicionalmente muitos vêm fazendo. É mais uma questão de achar um meio de integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira” (SCHEIN, 1996, p. 59).

Estes indivíduos buscam por flexibilidade em suas relações profissionais, isto, porque os fatores dessa integração se alteram. Schein (1996, p. 59) explica que “diferentemente da pessoa orientada para a autonomia, que também deseja flexibilidade, aqueles cujo ponto de referência é estilo de vida estão inclinados a trabalhar em empresas, contanto que as opções certas estejam disponíveis na hora certa”.

Viajar ou mudar apenas se as situações familiares permitirem, trabalhar em meio período quando necessário, licenças-prêmio, licenças-maternidade/paternidade, opções de creches, horas flexíveis de expediente, trabalho em casa durante expediente normal, entre outras, são algumas opções de benefícios adequados a este perfil. Os indivíduos dessa

categoria de âncora de carreira esperam um posicionamento da organização que sempre respeite seus interesses particulares.

Schein (1996, p. 59) revela as diferenças entre gêneros verificadas, em relação à âncora de carreira estilo de vida, no início de seus estudos sobre inclinações profissionais, e, também, expõe as mudanças e tendências percebidas:

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

De acordo com Schein (1996, p. 59), “o que este tipo de ponto de referência mais exige dos gerentes é compreensão, porque não se sabe com clareza quais soluções específicas da empresa serão mais proveitosas em cada caso, exceto que diretrizes e planos de carreiras devem ser mais flexíveis”. Uma questão mais específica, referente a mudanças do local de trabalho, é apontada como fator de crescente relutância pelos ancorados pelo estilo de vida. Segundo Schein (1996, p. 60), “a princípio, isto parecia ser um aspecto das pessoas com inclinação para a segurança, mas torna-se cada vez mais claro que as pessoas que relutam em ser transferidas para outras áreas geográficas não o fazem menos por razões de segurança/estabilidade do que pela necessidade de conciliar necessidades pessoais, familiares e profissionais”. Esta tendência citada, acrescida de um possível aumento no número de pessoas ancoradas pelo estilo de vida, pode gerar mudanças na perspectiva tradicional das organizações sobre a carreira externa. As organizações, muitas vezes, contam que a solicitação de uma transferência para um funcionário pode ser aceita e bem sucedida quando realizada conjuntamente com ofertas de crescimento hierárquico. Mas, conforme Schein (1996, p. 60) analisa, “se as organizações se depararem com um número cada vez maior de empregados orientados para o estilo de vida, não se sabe se essas pessoas terão de sacrificar promoções ou se as empresas irão redefinir seus planos de carreira para tornar promoções mais viáveis dentro de uma área geográfica delimitada”.

O quadro que pode ser visualizado na página seguinte traz um resumo das principais características de cada âncora de carreira em relação aos seguintes pontos: tipo de trabalho, remuneração e benefícios, sistema de promoção, tipo de reconhecimento e exemplos de profissão.

Quadro 2 - Características das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento	Exemplos Profissão
Aptidão técnico-funcional (TF)	Aplicação de conhecimentos especializados.	Eqüidade externa; grau de especialização.	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave.	Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.	Cientista; diretor técnico; supervisor técnico.
Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG)	Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas.	Eqüidade 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 <i>status</i> ; 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.	Reconhecimentos 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 empreendedora (CE)	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.
Vontade de servir/ Dedicção 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.
Puro desafio (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: elaborado pelo autor a partir de Schein (1996, 2006a, 2006b).

2. A SATISFAÇÃO E AS NECESSIDADES PROFISSIONAIS

2.1 O trabalho e o trabalhador: uma visão humanista

O trabalho está estreitamente vinculado à evolução da humanidade em muitos de seus aspectos, bem como à essência da vida dos homens, de seus valores individuais e coletivos. É uma prática que acompanha o homem desde seus primeiros passos, com a permanente busca pela real necessidade de subsistência. Inicialmente caracterizado informalmente através da pesca, da caça e de tantas outras formas, em determinado momento o trabalho passou a deter um viés mais racionalizado no qual suas funções ampliaram-se além da esfera de necessidades básicas ou fisiológicas. Passou-se, então, a perseguir, através do trabalho, o próprio desenvolvimento da humanidade, a ampliação das possibilidades e ferramentas capazes de agregar maiores facilidades à vida humana e, junto disto, o ganho e acumulação de riquezas e seus benefícios. A linha de montagem trouxe poder de compra aos trabalhadores que, ao adquirirem os frutos de seus próprios esforços, influíram de maneira a fazer crescer este processo que, por sua vez, gerava mais empregos, aumentando a renda da população e, conseqüentemente, expandindo a produção, criando lucro aos empresários e gerando desenvolvimento para a sociedade. Esta importância do trabalho para a vida humana fora explicada por Marx (apud ANTUNES, 2004, p. 8): “como criador de valores de uso, como trabalho útil, é o trabalho, por isso, uma condição de existência do homem, independentemente de todas as formas de sociedade, eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre homem e natureza e, portanto, vida humana”.

As sociedades contemporâneas passaram por muitas transformações que possuem incidências sobre os aspectos estruturais de uma sociedade e sobre a dinâmica destes aspectos (CHANLAT, 2000). Esse mesmo autor aponta, dentre essas transformações, as três principais: a hegemonia do econômico, o culto da empresa e a influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas (CHANLAT, 2000, p. 15). Uma vez que estes fatores são determinantes para a construção de uma sociedade, eles incidem, também, sobre as questões relativas ao trabalho. A natureza do mundo dos negócios, surgido como realidade codificada e social na segunda metade do século XIX, é, antes de qualquer coisa, uma prática social que objetiva a otimização do funcionamento de uma organização e, por isso, suas exigências são marcadas pela busca da eficácia (CHANLAT, 2000, p. 33). “Se a questão da dominação e do sofrimento está no centro das reflexões em Ciências Humanas, na ciência do *management*

somos obrigados a constatar que elas são freqüentemente relegadas a um segundo plano, se não totalmente excluídas em proveito de concepções mais harmoniosas de interesses e de visões do poder” (CHANLAT, 2000, p. 15). Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, ocorrido nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial e ressaltando o caráter democrático da administração, o trabalho passou a ser analisado em sua dimensão mais humana, ao passo que aspectos como necessidades pessoais, desejos, motivação, satisfação, entre outros, começaram a ser alvo de análises e pesquisas.

Uma das realidades mais traumáticas do atual cenário e que, possivelmente, se acentuará nas próximas décadas, é a crescente perda de substância do emprego (E. VIEIRA e M. VIEIRA, 2004). Convive-se com a constante diminuição nos empregos e declínio salarial, e isto é acrescido pelo grave movimento de precarização do trabalho e a crescente constatação do mesmo em sua forma atípica, o que é retratado por Luciano Vasapollo (2005). Morin (2002, p. 13) expõe os movimentos que podem ser observados no mundo do trabalho, na atualidade:

Assistimos hoje a transformações importantes no mundo do trabalho. Novas formas de organização aparecem, e a natureza modifica-se. Observamos o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, o aparecimento de novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Ao mesmo tempo em que milhares de pessoas sofrem pela falta de uma vaga, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente.

Segundo pesquisa relatada por Thomaz Wood Jr. (2000), o mercado de trabalho passa por grande processo de flexibilização, em que novas formas de trabalho estão sendo progressivamente adotadas, como o teletrabalho, o trabalho em casa, horários flexíveis e jornadas parciais de trabalho. Nogueira e Stefano (2006, p. 14) apontam que “o trabalho atípico e precário se manifesta também na forma de cooperativismo, empreendedorismo por necessidade, trabalho informal, terceirização, entre outras formas”. A hegemonia da sociedade do mercado, então, modifica as relações do trabalho.

Na atual sociedade do bem-estar individual, em que a exigência ética, embora ainda pequena, vive um processo de crescimento, curiosamente, a renúncia de si mesmo pode ocorrer quase que inconscientemente por trabalhadores alienados. A moral tornou-se ferramenta econômica, transformou-se em instrumento de gestão, em técnica de administração (LIPOVETSKY, 2004). Compartilhando a visão deste mesmo autor, as empresas não têm vocação e não surgiram para realizar o bem no absoluto. Mas, se existe uma demanda para a evolução da gestão de pessoas, esta pode ser a busca por alternativas que

possibilitem que as atividades detentoras de fins econômicos sejam, ao máximo, puras moralmente e que possam, continuamente, contribuir para o bem-estar individual e coletivo.

A grande maioria dos homens sempre foi obrigada a trabalhar pela sua sobrevivência, inclusive, muitas vezes, em atividades as quais não são de sua escolha e, talvez, este seja um dos fatores de insatisfação e sofrimento para alguns trabalhadores. As necessidades humanas junto à cultura social conduzem o homem ao trabalho subjetivamente forçado e, nesse contexto, a satisfação com o trabalho pode vir a ser reprimida. O sentimento em relação a uma atividade, neste caso o trabalho, envolve, fundamentalmente, os valores pessoais de um indivíduo. O trabalho pode ser agradável ou causar sofrimento e pode ou não fazer sentido para o indivíduo.

O sistema capitalista traz uma lógica que impulsiona o domínio de disputas concorrenciais de mercado e que esse sistema econômico pode trazer benefícios materiais para a sociedade. Mas, por outro lado, a constante busca por rendimentos organizacionais, e individuais, cada vez mais altos, coloca o homem, por vezes, em situações que acabam por pressionar seu melhor desenvolvimento e rendimento possíveis perante seu trabalho. “Beneficiário da *produção*, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do *trabalho*” (DEJOURS, 2007, p. 150).

Dejours (2007, p. 150) cita esse movimento paradoxal: “paradoxo em virtude do qual os objetivos da produção são, para o mundo exterior à empresa, promessa de felicidade, enquanto no seu interior eles são freqüentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade”. Mas o mesmo autor (DEJOURS, 2007, p. 150) faz uma importante ressalva: “as relações entre sofrimento e organização não caminham sempre nesse mesmo sentido e que o trabalho pode também ser fonte de prazer, e mesmo mediador de saúde”.

“O trabalho conserva um lugar importante na sociedade” (MORIN, 2002, p. 13). A mesma autora revela o resultado de uma pesquisa: “para a pergunta: “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao trabalho?”, mais de 80% das pessoas pesquisadas respondem que trabalhariam mesmo assim” (MORIN, 1997; MORSE e WEISS, 1955; TAUSKY, 1969; KAPLAN e TAUSKY, 1974; MOW, 1987; VECCHIO, 1990; apud MORIN, 2002, p. 13). As principais razões apontadas para isso são as seguintes: para relacionar-se com outras pessoas, para ter o

sentimento de vinculação, para ter algo que fazer, para evitar o tédio e para ter um objetivo na vida (MORIN, 2002).

“O trabalho representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e produtividade” (HERZBERT, 1966, 1980, 1996; HACKMAN e SUTTLE, 1977; apud MORIN, 2002, p. 13).

Dejours (1992, p. 48) expõe uma perspectiva das pesquisas sobre satisfação: “a insatisfação, embora implicitamente designada em numerosos trabalhos, foi, na verdade, bem pouco estudada. Se nos referirmos aos trabalhos sobre este assunto constataremos que a maioria dos autores interessa-se mais pela questão da satisfação da motivação do que pela da insatisfação”.

Entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico se interpõem mecanismos de defesa do indivíduo para que este busque uma melhor adequação do conteúdo de seu trabalho em relação aos seus principais valores e competências. “As frustrações resultantes de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação. Mesmo as más condições de trabalho são, no conjunto, menos temíveis do que uma organização de trabalho rígida e imutável” (DEJOURS, 1992, p. 52).

Dejours (2007, p. 150) aponta algumas dessas estratégias de defesa: as defesas construídas pela coletividade dos trabalhadores, “defesas coletivas e de ideologias defensivas de profissão”, são uma das formas que trabalhadores encontram para uma melhor adaptação ao trabalho. “As defesas individuais, classicamente arroladas pela Psicopatologia e pela Psicanálise, também desempenham um papel”.

Quando cessam as tentativas de defesa dos trabalhadores diante do conteúdo do trabalho surge o sofrimento do indivíduo. Dejours (1992, p. 52) explica a dinâmica que proporciona o sofrimento:

O sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa contra a exigência física.

“A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento” (DEJOURS, 1992). Em outras palavras, o sofrimento com o trabalho surge quando a satisfação ausenta-se devido às incompatibilidades de valores, importância destes valores e percepção da situação de trabalho e, conjuntamente, esgotam-se os meios e as tentativas defensivas (coletivas e individuais), que visavam uma melhor consonância do indivíduo com o conteúdo do trabalho.

“Por organização do trabalho é preciso entender, de uma parte, a divisão das tarefas (chegando à definição do modo operatório) que atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho; de outra parte, a divisão dos homens (hierarquia, comando, submissão), que atinge diretamente as relações que os trabalhadores têm entre si no próprio local de trabalho” (DEJOURS, 2007, P. 153).

Três fatos são de grande importância para o entendimento da relação do indivíduo com seu trabalho, e englobam aspectos de cargas físicas ou fisiológicas e psíquicas, são eles (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994. P. 24):

- “O organismo do trabalhador não é um “motor humano”, na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas”.
- “O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada”.
- “O trabalhador, enfim, em razão de sua história, dispõe de vias de descarga preferenciais que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade”

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 25) exemplificam, uma situação favorável às necessidades do indivíduo diante do trabalho:

... Um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades: o trabalho torna-se então um meio de relaxamento, às vezes a um tal ponto que uma vez a tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor que antes de tê-la começado: é o caso do artista, do pesquisador, do cirurgião, quando estão satisfeitos com seu trabalho.

2.2 A satisfação na visão do *management*

De acordo com Robbins (2002, p. 67), “o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas”. Mas a relação de satisfação e felicidade não corresponde, necessariamente, a uma maior produtividade dos trabalhadores de uma organização. Uma análise mais profunda dos resultados das pesquisas revela que, se é que existe um relacionamento positivo entre felicidade (ou seja, satisfação) e produtividade, essa correlação é baixa – próximo de +0,14. Isso significa que somente 2% da variância do resultado pode ser atribuída à satisfação (ROBBIN, 2002, p. 75). “Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos” (ROBBIN, 2002, p. 75).

Robbins (2002, p. 75) faz uma análise conclusiva acerca da relação satisfação e produtividade: “... embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

A relação de satisfação com o absenteísmo e a relação da satisfação com o índice de rotatividade nas organizações também são alvos de atenção por parte de administradores e estudiosos da área.

Nesta primeira relação, segundo Robbins (2002, p. 76), “encontramos uma relação negativa consistente entre satisfação e absenteísmo, mas a correlação é moderada – geralmente menos de + 0,40”. Apesar da lógica estimular a visão de que quanto mais insatisfeito estiver um funcionário maior suas chances de faltar ao trabalho, o coeficiente de correlação deste relacionamento é reduzido por outros fatores que estimulam uma ausência ao trabalho tanto quanto o fator insatisfação.

Uma ausência que não esteja atrelada a alguma forma de penalidade não requer a insatisfação do trabalhador faltante para que a falta aconteça. Abonos nas faltas por razões de saúde, por exemplo, é um dos fatores que estimulam o absenteísmo e reduz o coeficiente de relação. “Assumindo que você tem uma série de interesses variados, você pode estar satisfeito com seu trabalho e, ainda assim, considerar agradável tirar um dia de folga para emendar seu

fim de semana ou para tomar sol em dia de verão, se essa ausência não lhe custar qualquer penalidade” (ROBBINS, 2002, p. 76).

“... A satisfação leva diretamente a maior frequência ao trabalho, quando o impacto de outros fatores é mínimo...” (ROBBINS, 2002, p. 76). Essa afirmação é constatada num estudo, abordado por este mesmo autor, em que funcionários de dois escritórios de uma mesma empresa, rígida quanto às faltas, são colocados à prova. Com os dados sobre a satisfação dos funcionários da empresa e diante de uma forte nevasca que comprometeu todo o tráfego na cidade de Chicago, local de um dos escritórios, pode-se averiguar o comportamento dos funcionários satisfeitos e insatisfeitos de Chicago em relação aos funcionários satisfeitos e insatisfeitos do outro escritório, localizado em Nova York e com condições normais de clima. “O estudo revelou que naquele 2 de abril os índices de absenteísmo em Nova York foram iguais para funcionários satisfeitos e insatisfeitos, enquanto que em Chicago os funcionários com maior nível de satisfação compareceram em maior número para trabalhar do que os insatisfeitos” (ROBBINS, 2002, p. 76). Os resultados deste estudo corroboram a tese de que “a satisfação está negativamente correlacionada com o absenteísmo” (ROBBINS, 2002, p. 76).

Na segunda relação, entre satisfação e rotatividade, “a satisfação também está negativamente relacionada com a rotatividade, mas a correlação é mais forte do que aquela encontrada com o absenteísmo” (ROBBINS, 2002, p. 76). Muitos são os fatores que impactam uma decisão para permanecer ou deixar um emprego, como oportunidades encontradas no emprego e no mercado de trabalho, expectativas pessoais, condições de trabalho, etc. “A evidência indica que um importante moderador da relação satisfação-rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador” (SPENCER e STEERS, 1981 apud ROBBINS, 2002, p. 76), ou seja, a satisfação tem menos importância na rotatividade de trabalhadores com alto desempenho. Robbins (2002, p. 76) explica o porquê deste cenário:

As organizações geralmente fazem grandes esforços para manter esses funcionários. Eles recebem aumentos de salário, elogios, reconhecimento, mais oportunidades de promoções e assim por diante. Com os funcionários de pior desempenho, acontece exatamente o contrário. Poucos esforços são feitos para mantê-los no emprego. Pode haver até algumas pressões sutis para encorajá-los a deixar a organização. Podemos esperar, portanto, que a satisfação com o trabalho seja mais importante para influenciar os funcionários de pior desempenho a manter-se no emprego. Qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem mais a permanecer na organização, porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os levam a ter vontade de continuar no emprego.

Satisfação no trabalho também pode ser definida como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho” (LOCKE apud WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121). Esta definição é atribuída por três elementos: valores, importância dos valores e percepção (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121).

A satisfação é uma função de valores, ou seja, aquilo “que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente” (LOCKE apud WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121). “Locke distingui valores e necessidades, sugerindo que as necessidades são mais bem concebidas como “exigências objetivas” do corpo, que são essenciais à manutenção da vida, como as necessidades de oxigênio e água. Por outro lado, valores são “exigências subjetivas”, existentes na mente da pessoa (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121).

Além de haver diferenciação entre os indivíduos naquilo que eles desejam (valores), existe a diferença na importância que é dada por cada um para determinado desejo ou valor. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2006, p. 121), “... essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho”. Os mesmos autores exemplificam este componente da satisfação que, de certa forma, remete às características do conceito de âncoras de carreira abordadas no capítulo anterior:

Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que todo o resto. Outra pode preferir um trabalho que permita viajar bastante. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude os outros. Embora a primeira pessoa possa estar satisfeita com o emprego a longo prazo, as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação de emprego permanente (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121).

E o terceiro componente da definição supracitada, a percepção, é entendida como uma das bases para a satisfação, uma vez que se refere à percepção da situação atual de um indivíduo em relação aos seus valores. “Lembre-se de que as percepções podem não refletir com precisão total a realidade objetiva. Quando não a refletem, para que possamos entender as reações pessoais, precisamos atentar para a percepção que o indivíduo tem da situação – e não para a própria situação concreta” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 121).

Mas, certas vezes, essa percepção individual pode vir a sofrer uma dissonância ou incompatibilidade com a realidade:

A dissonância significa uma inconsistência. A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes, ou entre suas atitudes e seu comportamento. Festinger

afirmava que qualquer forma de inconsistência é desconfortável, e que as pessoas sempre tentam reduzir a dissonância e, assim, o desconforto. Portanto, as pessoas buscam um estado de estabilidade, no qual exista um mínimo possível de dissonância (ROBBINS, 2002, p. 69).

Robbins (2002, p. 59) expõe um panorama geral sobre as pesquisas realizadas sobre satisfação com o trabalho, nos Estados Unidos:

As pesquisas têm mostrado, consistentemente, que os trabalhadores sentem-se satisfeitos. Isso não tem limitações no tempo nem fronteiras físicas. Independentemente do estudo analisado, quando se pergunta ao trabalhador norte-americano se ele está satisfeito com seu trabalho, os resultados tendem a ser muito parecidos: entre 70% e 80% de respostas positivas. Esses números variam de acordo com a faixa etária – com os trabalhadores mais velhos declarando maior satisfação. Noventa e três por cento dos trabalhadores com mais de 55 anos disseram estar satisfeitos com seu trabalho; mesmo entre aqueles abaixo dos 35 anos, a maioria (58%) se declara satisfeita.

Resultados semelhantes e positivos também puderam ser identificados em outros estudos sobre a satisfação de trabalhadores em mais alguns países desenvolvidos, citam-se: Canadá, Reino Unido, Suíça, Alemanha e México; em que são constatados, assim como nos Estados Unidos, altos índices de satisfação.

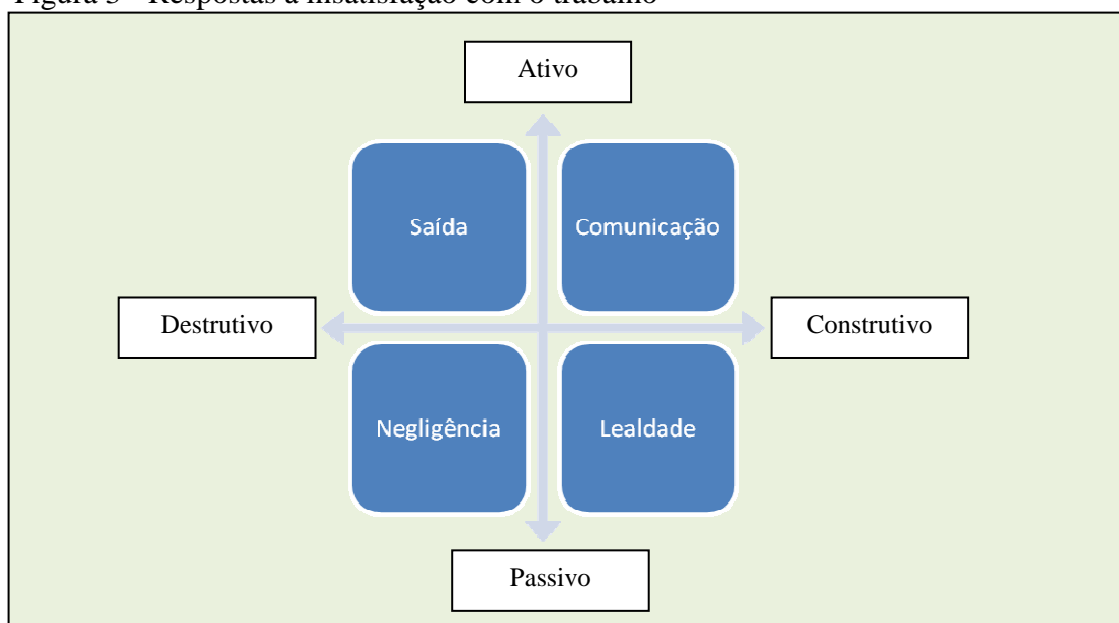
Mas existem possíveis explicações para esse alto nível de satisfação: “primeiro, as pessoas não escolhem seus empregos aleatoriamente. Elas tendem a buscar posições que sejam compatíveis com seus interesses, valores e habilidades” (WILK, DESMARAIS e SACKETT, 1995 apud ROBBINS, 2002, p. 59). “À medida que procuram empregos que ofereçam uma boa adequação com suas características, o alto índice de satisfação com o trabalho encontrados nas pesquisas não chega a surpreender” (ROBBINS, 2002, p. 59). Mas cabe um contraponto a esse primeiro argumento: estes estudos são referentes a países desenvolvidos, onde são menores as taxas de desemprego; em diversos países subdesenvolvidos não se pode afirmar, categoricamente, que a maioria da população vem a engajar-se em funções condizentes com seus valores, aptidões e competências, objetivos e expectativas pessoais, sociais e familiares. Muitas vezes o caso é de uma adequação forçosa de um indivíduo com uma determinada função profissional que vise tão somente um retorno satisfatório nas esferas das necessidades mais básicas de um ser humano.

E, segundo, as incoerências nos valores que remetem a teoria da dissonância cognitiva, em que, como já explicado, indivíduos, a fim de reduzir a dissonância entre a satisfação e sua manutenção, fazem isso “por meio da não-expressão dessa insatisfação. Assim, os resultados

positivos das pesquisas podem representar um mascaramento realizado pelos esforços para reduzir a dissonância” (ROBBINS, 2002, p. 59). Esta segunda explicação, no caso de verificação de altos níveis de satisfação em países menos desenvolvidos é, possivelmente, mais razoável e adequada. Quando a insatisfação existe, ela pode ser expressa, de algum modo, pelo indivíduo insatisfeito. Robbins (2002, p. 77) expõe quatro diferentes tipos de respostas a essa insatisfação, que variam ao longo de duas dimensões, construtiva/destrutiva e ativa/passiva:

- “Saída: comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão”.
- “Comunicação: tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical”.
- “Lealdade: espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a confiança na empresa e em seus dirigentes, crendo que farão a coisa certa”.
- “Negligência: deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros”.

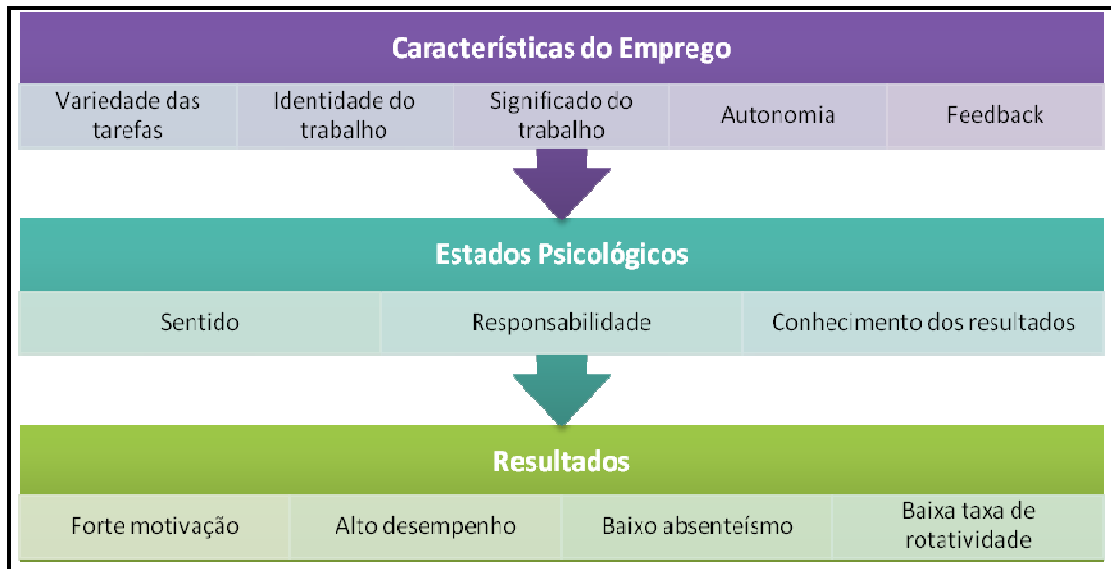
Figura 3 - Respostas à insatisfação com o trabalho



Fonte: Adaptado de ROBBINS, 2002, p. 77.

“Hackman e Oldham (1976) propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores” (MORIN, 2002, p. 15). O quadro que segue ilustra esse modelo:

Figura 4 - Modelo de características do emprego



Fonte: Adaptado de MORIN, 2002, p. 15.

As cinco características do emprego (variedade das tarefas, identidade do trabalho, significado do trabalho, autonomia e feedback) levam o indivíduo a três estados psicológicos (sentido, responsabilidade e conhecimento dos resultados) que, por sua vez, têm influência sobre seu comportamento (forte motivação, alto desempenho, grande satisfação, baixo absenteísmo e baixa taxa de rotatividade da mão-de-obra). Todos estes três elementos impulsionados pela força da necessidade de crescimento. “Para Hackman e Oldham, um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo” (MORIN, 2002, p. 16). O modelo estabelece três fatores que contribuem para dar sentido ao trabalho (MORIN, 2002, p. 16):

- “A variedade das tarefas: a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências”.
- “A identidade do trabalho: a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável”.

- “O significado do trabalho: a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja em sua organização, seja no ambiente social”.

De acordo com os resultados de uma pesquisa que buscou identificar os múltiplos sentidos que os indivíduos atribuem ao trabalho, no caso desta pesquisa, 542 estudantes e 75 administradores como amostras, Morin (2002, p. 27) pôde constatar que o “trabalho que tem sentido é intrinsecamente satisfatório”.

“O prazer e o sentimento de realização que podem ser obtidos na execução de tarefas dão um sentido ao trabalho. A execução de tarefas permite exercer seus talentos e suas competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender novas competências, resumindo, realizar-se, atualizar seu potencial e aumentar sua autonomia” (MORIN, 2002, p. 25)

Nas conclusões desta mesma pesquisa notou-se que, “efetivamente, muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é o que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas” (MORIN, 2002, p. 27).

Extraindo uma breve análise, apenas em âmbito teórico, pode-se intuir que um trabalho que não viole os sentidos de valores da personalidade, dos talentos e anseios de um indivíduo é aquele que tem sentido e, por ter sentido, é, também, intrinsecamente satisfatório; e por isso, um trabalho que possibilite sua adequação com a âncora de carreira de um indivíduo é um trabalho que, possivelmente, resulte na satisfação do trabalhador.

2.3 As necessidades profissionais

O ser humano possui necessidades que são encontradas comumente na coletividade e, também, em formas individualizadas. Elas, as necessidades, são as principais fontes geradoras dos motivos e expectativas de uma pessoa, estando, desta forma, intimamente ligadas com a satisfação ou insatisfação.

Moscovici (1996, p. 77) esclarece que “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo como um todo se motiva, e não apenas parte dele; e a satisfação conseqüentemente atinge o indivíduo

todo”. Tal reflexão elucidada a forte relação que fatores motivacionais exercem sobre a satisfação de um indivíduo. O mesmo autor continua a explicar tal relação (MOSCOVICI, 1996, p. 78):

A gratificação (satisfação) e a frustração (insatisfação) de necessidades passam a ser elementos importantes na teoria da motivação. Uma necessidade satisfeita não é mais um motivador e um homem frustrado em algumas de suas necessidades básicas não pode ser considerado inteiramente desajustado, ao contrário, poderá estar mais motivado a depender do grau de sua insatisfação.

“O homem motiva-se para o trabalho buscando “fatores motivadores”, como: realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso. Tais “fatores motivadores”, dentre outros, compõem o sistema de necessidades que o homem busca atender para o seu desenvolvimento pessoal e amadurecimento psicológico” (LAKATOS, 1997, p. 155).

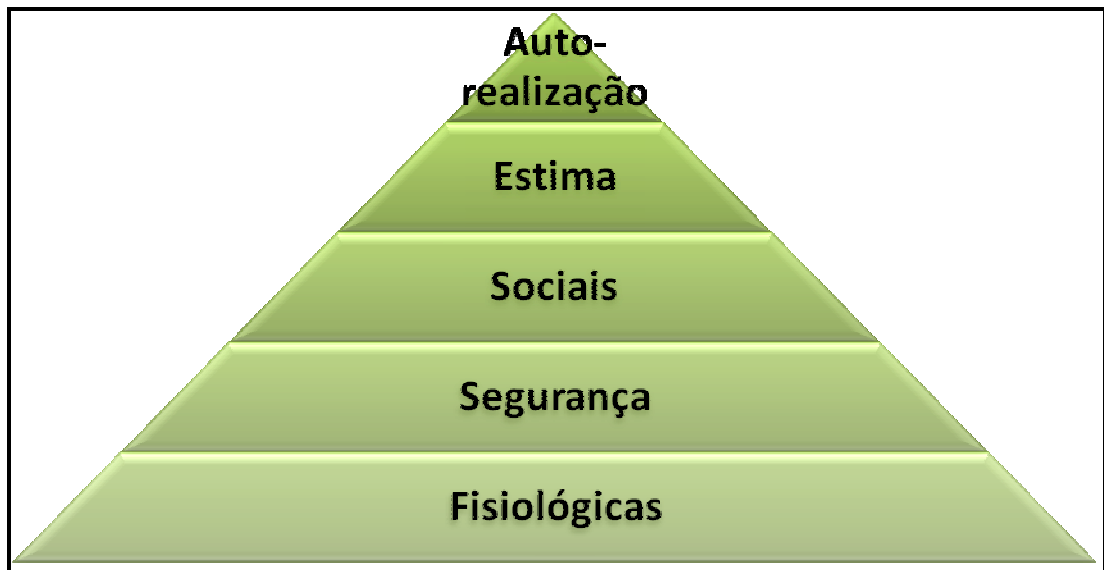
Desejos realizados podem acarretar em sentimentos de prazer e satisfação. O contrário, desejos reprimidos e não realizados podem trazer sentimentos de frustração e insatisfação. O “querer fazer”, mencionado na introdução deste estudo, corresponde aos valores e necessidades de um indivíduo, e o “ter que fazer”, algumas vezes, pode se caracterizar por não existirem aspectos de concordância com as aspirações individuais. Segundo Lakatos (1997, p. 162), “existe um elo entre a motivação e a satisfação, na medida em que os fatores que motivam uma pessoa para o trabalho podem ser considerados como “realizadores” em perspectiva”. A motivação é um comportamento que busca a satisfação no trabalho (LAKATOS, 1997, p. 156).

“A motivação humana voltada para o trabalho deve trazer a satisfação que as pessoas sentem em suas ocupações ou funções. Tal satisfação é, obviamente, uma matéria estritamente de ordem individual. Os indivíduos procuram trabalhos que se relacionam com seus próprios sistemas de valor, dependendo de influências sociais, morais, econômicas” (LAKATOS, 1997, p. 156).

Desta forma, com a finalidade de conhecimento teórico do tema necessidade humana, para que torne-se possível uma melhor compreensão dos fatores atrelados a satisfação com o trabalho abordam-se algumas teorias das necessidades que possuem um maior nível de explicação e previsão em relação a satisfação com o trabalho, são elas: a hierarquia das necessidades, de Maslow, a teoria do dois fatores, de Herzberg, e a teoria ERG, de Alderfer.

Abraham Maslow, um dos maiores estudiosos das motivações humanas, apresentou uma teoria das motivações e necessidades humanas que dispõe as principais necessidades em cinco dimensões de importância diferenciada, criando, assim, uma hierarquia para essas necessidades. Visualmente, essas dimensões de necessidades constituem uma pirâmide, ilustrada a seguir:

Figura 5 - Hierarquia das necessidades



Fonte: Adaptado de MASLOW (2000).

Robbins (2002, p. 152) detalha os aspectos que estão incluídos em cada dimensão das necessidades proposta por Maslow:

1. “Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais”.
2. “Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais”.
3. “Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo”.
4. “Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção”.
5. “Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial”.

Estas cinco formas de necessidades foram separadas por níveis mais altos, referentes à auto-realização, e níveis mais baixos, referentes às necessidades fisiológicas e de segurança. Segundo Robbins (2002, p. 153) “a diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto aquelas de nível baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego)”. A teoria pressupõe que, conforme se alcance a satisfação das necessidades de um nível mais baixo, o indivíduo passa a focar sua motivação para o seguinte nível superior.

Mas, apesar de ser a teoria mais conhecida e reconhecida entre os administradores “formados na prática”, o que pode ser atribuído pela facilidade de compreensão da lógica encontrada na teoria, “infelizmente, contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela” (ROBBINS, 2002, p. 153). As pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas chegaram a invalidá-la. Todavia, sua estrutura pode ser útil a administradores.

A teoria dos dois fatores, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, pressupõe a existência de dois fatores desencadeantes das situações de satisfação ou insatisfação com o trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. “Herzberg investigou a questão “O que as pessoas desejam de seu trabalho?”. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho” (ROBBINS, 2002, p. 154). O resultado foi a constatação de que os fatores que geram a satisfação do indivíduo com seu trabalho (condições para os bons sentimentos), denominados fatores motivacionais ou satisfatórios, são diferentes daqueles que geram insatisfação (condições para os maus sentimentos), denominados fatores higiênicos ou insatisfatórios. “... Herzberg propõe que seus achados indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de “Satisfação” é “Não-Satisfação” e o oposto de “Insatisfação” é Não-Insatisfação” (ROBBINS, 2002, p. 155).

Os fatores higiênicos são fatores extrínsecos, referentes ao contexto do cargo, e assim chamados por seu caráter de prevenção. Eles ajudam a evitar a insatisfação, mas não geram condições para a satisfação. Dentre os fatores higiênicos, citam-se a qualidade da supervisão, a remuneração, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas empresariais e seus regulamentos internos, a segurança no trabalho, o relacionamento com outros membros da

organização, benefícios sociais, etc. “Quando eles são adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas” (ROBBINS, 2002, p. 155). Isto acontece porque, segundo Herzberg, “o oposto da satisfação não é a insatisfação como tradicionalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório” (ROBBINS, 2002, p. 155).

Já os fatores motivacionais, por sua vez, são fatores intrínsecos, estando diretamente relacionados com o conteúdo do trabalho, com sentimentos de realização, crescimento, reconhecimento, etc. A presença dos fatores motivacionais gera a satisfação enquanto que sua ausência a evita. “Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização” (ROBBINS, 2002, p. 155).

No entanto, assim como a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores também foi amplamente divulgada e tem alguns pontos criticados. Estes pontos são listados a seguir (ROBBINS, 2002, p. 156):

- Metodologia limitada - “Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a tomar os créditos para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso”.
- Confiabilidade metodológica questionável - “Os pesquisadores precisam fazer interpretações, e podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira e outra, semelhante, de maneira diferente”.
- “Não há a utilização de uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável”.
- “A teoria é inconsistente com as pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais”.
- “Herzberg assume uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa usada por ele enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso assumir um forte relacionamento entre satisfação e produtividade”.

Segundo Robbins (2002, p. 156), “a popularidade da verticalização das funções, nos últimos 30 anos, para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuída aos achados e às recomendações de Herzberg”.

A teoria ERG, apresentada por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, é uma teoria contemporânea com um maior nível de validade em relação às outras duas teorias apresentadas neste estudo. Ela propõe uma revisão da hierarquia das necessidades criada por Maslow e define que são as necessidades humanas estão divididas em três grupos de necessidades essenciais: as necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. Sua denominação determinada pela sigla ERG corresponde às letras iniciais, em inglês, de cada um desses três grupos, que são definidos à seguir (ROBBINS, 2002, p. 157):

- Existência: “o grupo da existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança”.
- Relacionamento: refere-se ao “desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, e compara-se às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima”.
- Crescimento: refere-se a um “desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização”.

A teoria elaborada por Alderfer substitui as cinco necessidades de Maslow por apenas três necessidades. Robbins (2002, p. 157) assinala as principais semelhanças e diferenças entre a teoria ERG e a teoria das necessidades de Maslow:

- Na teoria ERG, mais de um grupo de necessidades pode estar ativo ao mesmo tempo em que outros também estejam; Maslow propõe uma hierarquia rígida.
- A teoria ERG possui uma dimensão frustração-regressão, ou seja, quando uma necessidade de um nível mais alto não puder ser atendida, outra necessidade de nível mais baixo tem um aumento em sua intensidade. Maslow sugere apenas a progressão através da hierarquia das necessidades.

- Ambas as teorias argumentam que as necessidades de um nível mais baixo, quando atendidas, levam o indivíduo às necessidades de nível mais alto.

A teoria ERG possui uma estrutura mais bem adequada ao conceito das âncoras de carreira de Schein, uma vez que muitas e diferentes necessidades podem estar, conjuntamente, motivando um indivíduo. “Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa” (ROBBINS, 2002, p. 157).

3. A OPERACIONALIDADE DA PESQUISA

3.1 Metodologia

Tendo como objetivo verificar a existência de relação entre o “alinhamento” da âncora de carreira com o trabalho de um indivíduo em relação ao seu nível de “satisfação” com o trabalho se buscará mensurar os objetos deste estudo - “âncora de carreira”, “alinhamento da âncora de carreira com o trabalho” e “satisfação com o trabalho” - com a finalidade de verificar a correlação entre as duas últimas variáveis, ou seja, se existe relação entre a variável dependente “nível de satisfação com o trabalho” com a variável independente “alinhamento” (ou “diferença”, pois será calculada a diferença entre o valor da âncora do indivíduo em relação ao valor atribuído para a existência das características dessa âncora em seu trabalho).

Para se alcançar os dados necessários para este estudo foi realizada pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa. Os dados quantitativos foram coletados por meio da técnica de *Survey*, utilizando-se para coleta de dados questionários compostos de questões medidas por escalas do tipo *Likert* que mensurou as variáveis nos valores limites de 1 a 4. Os dados qualitativos foram coletados com a intenção de aprofundar o entendimento dos fatores que estariam contribuindo para a satisfação ou insatisfação do indivíduo com seu trabalho através de seu próprio discurso.

O universo delimitado para o estudo é constituído por estudantes de cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu* que carregam a denominação “MBA” (*Master Business Administration*) oferecidos por instituições de ensino superior ou por entidades especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional situadas no município de Ribeirão Preto - SP. Atualmente, a cidade conta com 10 (dez) instituições de ensino que oferecem essa modalidade de curso em suas mais diversas especialidades: marketing, finanças, gerenciamento de projetos, gestão de pessoas, gestão industrial, gestão empresarial, gestão comercial, administração hospitalar, gestão do agronegócio, logística, tecnologia da informação, etc. A amostra da pesquisa, a fim de representar significativamente o universo de análise, composto por 2000 estudantes (valor aproximado) foi composta por 158 (cento e cinquenta e oito) estudantes que responderam adequadamente aos questionários. O método de amostragem adotado inicialmente foi o de amostra não aleatória, devido às dificuldades de aplicação da pesquisa em determinadas instituições de ensino. Tais restrições,

corriqueiramente não mencionadas ou justificadas, inviabilizaram outro método de amostragem ao início do processo de amostragem. Diante disto, buscou-se o maior número de respondentes possíveis bem como o maior número de instituições participantes para que se constituísse uma amostra estatisticamente significativa do universo da pesquisa. A partir da viabilização da aplicação dos questionários em determinadas instituições de ensino, a amostra dos 158 respondentes foi composta por aproximadamente 10% dos alunos de cada uma das cinco instituições de ensino que aceitaram participar da pesquisa. O tipo de corte da pesquisa foi o seccional (VIEIRA e ZOUAIN, 2006), uma vez que o interesse da pesquisa é no momento atual sobre o qual os dados foram coletados, compreendendo os meses de setembro e outubro de 2008, e o nível da pesquisa é o individual (VIEIRA e ZOUAIN, 2006) devido ao objeto central de interesse da pesquisa ser o indivíduo.

O questionário dividiu-se em seis questões (ver ANEXO) e, anteriormente às aplicações da pesquisa, foi submetido a um pré-teste (aplicação piloto) que contou com a participação de 10 estudantes de MBA para que sua funcionalidade pudesse ser verificada. O tempo de duração para preenchimento do questionário todo levou em média 25 minutos.

A primeira questão buscou verificar qual a âncora de carreira do indivíduo e seu índice (ou intensidade; variação de 1-4), por meio de questionário adaptado do inventário das âncoras de carreira criado de Edgar Schein (1996). A adaptação condensou as 40 afirmações do inventário original em 24 afirmações com o propósito de diminuir o tempo de aplicação de todo o questionário e viabilizar a pesquisa. Para verificar o índice de 1 a 4 foi seguido o modelo proposto no inventário de Schein, em que quanto maior o número atribuído, mais verdadeiro é o item em questão para o respondente. Foi pedido também para que o respondente, após realizar a classificação numérica das 24 afirmações, apontasse dentre elas as três que viessem a refletir o que ele mais deseja para a sua carreira e sobre os valores que a orienta. Este passo do questionário teve o propósito de servir como critério de desempate para os casos em que houvesse igualdade entre as médias obtidas dos escores das âncoras de carreira.

A segunda questão do questionário buscou verificar o quanto as características da âncora de cada indivíduo está presente em seu trabalho. Isto foi feito através de questionário composto por 24 questões também respondidas em escala Likert de 4 pontos, seguindo o modelo do inventário de Schein, em que quanto maior o número atribuído, mais verdadeiro é o item em questão para o respondente. Estas 24 proposições foram subdivididas em oito

categorias correspondentes a cada âncora de carreira. Cada proposição ou afirmação faz referência a alguma característica peculiar a determinada âncora, sendo dispostas três afirmações para cada categoria.

Visto que cada âncora de carreira possui atributos específicos e requerem fatores de trabalho e de necessidades que as diferenciam entre si, os dados obtidos pela questão 2 quando confrontados com os resultados obtidos através da questão 1, que determina a âncora de carreira ou inclinação profissional de um indivíduo, permitiram a identificação do quanto a âncora de carreira de cada respondente se alinha às características dessa âncora existentes em seu trabalho.

A terceira questão identificou o nível de satisfação do indivíduo com seu trabalho. Para a mensuração da satisfação com o trabalho, duas abordagens são comumente utilizadas: a classificação única global e a soma de pontuação. A primeira abordagem consiste em perguntar diretamente o quanto o indivíduo, de maneira geral, está satisfeito ou insatisfeito com seu trabalho, utilizando uma escala numérica em que o valor mais alto significa “extremamente satisfeito” e o menor valor da escala significa “extremamente insatisfeito”. A segunda abordagem consiste em obter a opinião do indivíduo sobre elementos específicos de seu trabalho, também através de uma escala, e, após a atribuição dos valores para cada fator obtém-se, através de uma soma dos valores atribuídos a cada quesito, a pontuação geral da satisfação com o trabalho. Apesar das diferenças metodológicas dessas duas abordagens, ambas são igualmente válidas. “... poderíamos pensar que esta última, que avalia diversos aspectos do trabalho, poderia levar a um resultado mais acurado da mensuração da satisfação com o trabalho. A pesquisa, contudo, não confirma essa intuição” (WANOUS, REICHERS e HUDY, 1997 apud ROBBINS, 2002, p. 75). As comparações entre essas duas abordagens mostram que a primeira é tão eficaz quanto a segunda. A melhor explicação para isso é a grande amplitude que o conceito de satisfação com o trabalho carrega, podendo, por meio de uma única pergunta, capturar toda sua essência (ROBBINS, 2002, p. 75).

Para a determinação da satisfação de cada indivíduo com seu trabalho foi utilizada a primeira abordagem, que consistiu em uma pergunta genérica na qual o respondente seguiu o padrão de resposta das demais etapas do questionário (Questões 1 e 2) atribuindo uma nota de 1 a 4 para a seguinte questão: “Você está satisfeito com seu trabalho?”; neste caso, a nota 4 (valor mais alto) significou “totalmente satisfeito” e a nota 1 (valor mais baixo) significou

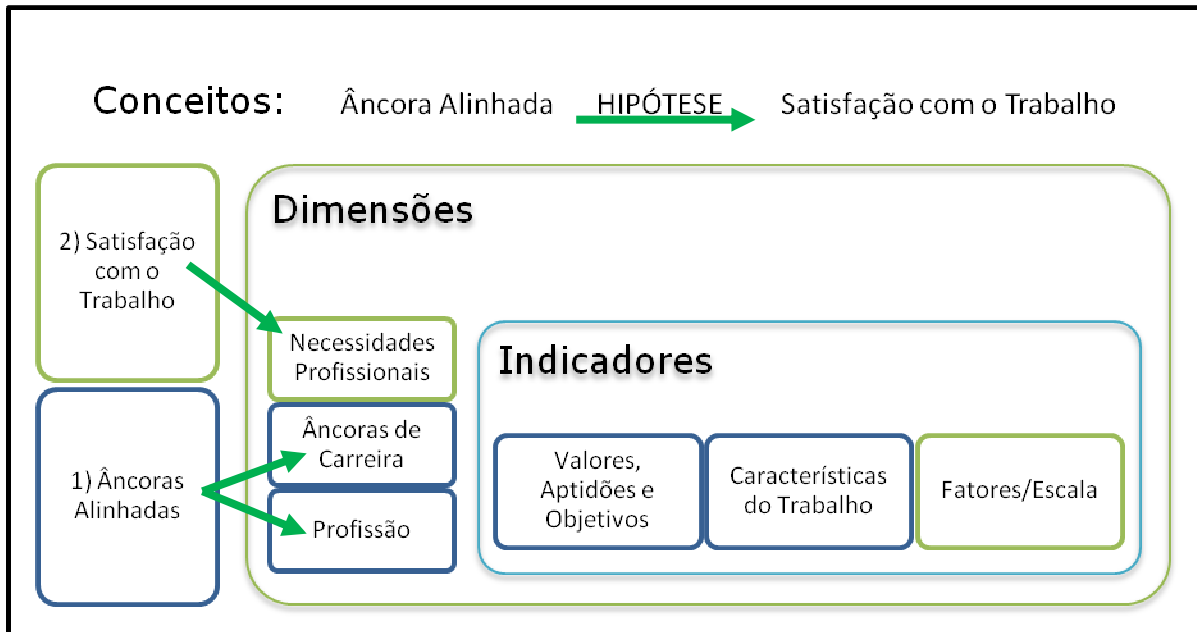
“totalmente insatisfeito”. O valores 2 e 3 foram atribuídos para insatisfeito e satisfeito, respectivamente.

Na quarta questão foi pedido ao respondente para que apontasse os dois fatores que estariam contribuindo para sua satisfação ou insatisfação com o trabalho, a fim de se alcançar um maior detalhamento qualitativo sobre a questão. Na quinta questão foi pedido para que o respondente apontasse o principal motivo que o levou a cursar um MBA; esta questão teve por finalidade relacionar tal motivação com a satisfação com o trabalho e com as âncoras de carreira. A sexta e última questão teve o objetivo de retirar, imaginariamente, a necessidade financeira da realidade de cada participante a fim de relacionar as respostas à satisfação com o trabalho. Os 158 questionários que compõem a amostra foram extraídos de um total de 200 questionários aplicados, ou seja, foram rejeitados 42 questionários. A rejeição destes questionários se atribuiu a alguns fatores, são eles: não preenchimento ou preenchimento incompleto dos valores das questões 1, 2 e 3; não apontamento das três afirmações mais relevantes (questão 2) para o respondente (apenas para os casos de empate); casos em que mesmo com o uso do critério de desempate ainda permaneceram igualdades entre dois ou mais escores das âncoras de carreira e, por isso, não foi possível a determinação de uma única âncora; atribuições de pontos nas questões 1 e 2 demasiadamente repetitivas (casos em que o respondente atribui mesma pontuação para a maioria ou todos os itens na questão 1 ou 2).

Em se tratando da estrutura do presente estudo, tomou-se como referência o modelo de análise proposto por Quivy e Campenhoudt (1998), que propõem a estruturação de um modelo de análise como sendo o resultado de articulações logicamente elaboradas entre conceitos, hipóteses, dimensões e seus componentes e respectivos indicadores. Os mesmos autores (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998, p. 120), assumem que “a hipótese fornece o critério para selecionar de entre a infinidade de dados que um investigador pode, em princípio, recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos pertinentes”, devendo ser logicamente construída e refutável, ou seja, pouco contribuiria uma proposição excessivamente delimitada em que sua contestação se torne inviável, assim como, também, se o referido enunciado não vier a permitir verificações contrárias do fenômeno apreendido. Para este estudo, como mencionado em sua introdução, adota-se como hipótese a afirmação de que “o alinhamento da profissão à âncora de carreira tem como resultado maior satisfação com o trabalho, uma vez que o indivíduo não teria reprimido o conjunto de valores, aptidões e objetivos profissionais que ele mais deseja”, admitindo-se como hipótese nula a inexistência

de relação entre o grau de alinhamento com o nível de satisfação com o trabalho. O modelo de investigação e análise desta pesquisa é ilustrado a seguir:

Figura 6 - Modelo de investigação e análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode ser visto na figura do modelo de investigação e análise, trabalha-se, epistemologicamente, através da lente das âncoras de carreira proposta por Schein em busca de uma associação do alinhamento das âncoras, primeiro conceito (âncoras alinhadas), com a satisfação com o trabalho, segundo conceito; o fenômeno de correlação entre essas duas variáveis reflete a hipótese da pesquisa supracitada. O conceito âncoras alinhadas é composto por duas dimensões: âncoras de carreira, que tem como indicadores a verificação dos valores, aptidões e objetivos do indivíduo (questão 1), e a dimensão profissão, que tem como indicador a verificação das características profissionais presentes no trabalho do indivíduo (questão 2). O conceito satisfação com o trabalho tem como dimensão as necessidades profissionais ou vinculadas ao trabalho, que tem como indicador a mensuração do nível de satisfação por meio da escala (questão 3) e também pelo apontamentos dos fatores de satisfação ou insatisfação (questão 4). As demais questões (questões 5 e 6), já referidas anteriormente, tiveram o propósito de alcançar um maior aprofundamento na análise, aprimorar a descrição da amostra e ampliar o alcance da pesquisa.

Para as análises descritivas e inferenciais dos dados foram utilizados o software Excel (Office 2007) e o software estatístico *Minitab* 15.

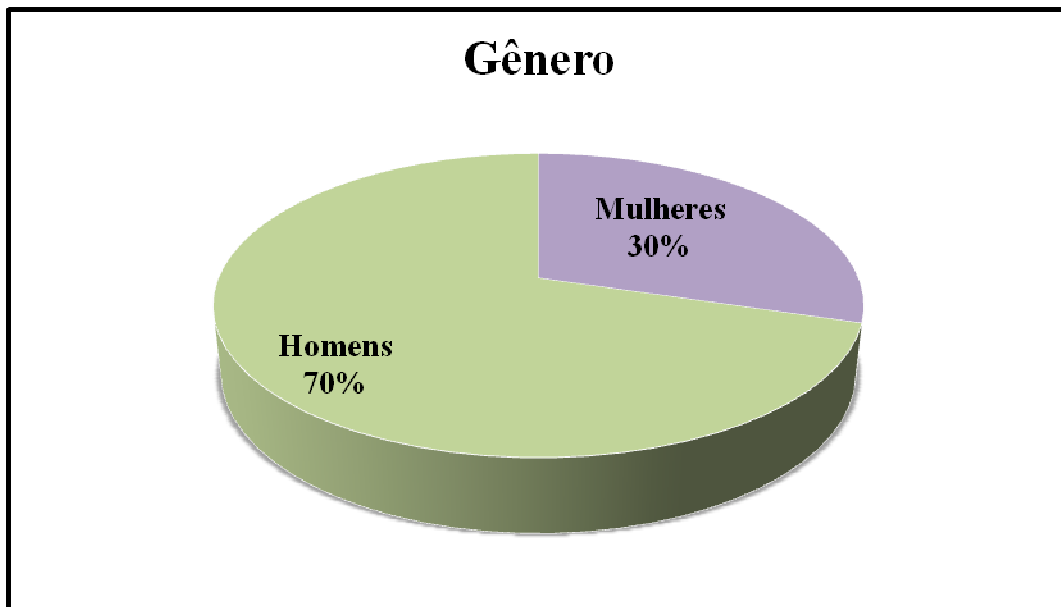
3.2 Descrição estatística dos dados

Neste tópico serão descritos os principais atributos verificados na amostra utilizada para a pesquisa: sexo, idade, formação, tempo de experiência profissional, número de cargos ocupados durante a vida profissional, cargos atuais, frequência das âncoras de carreira, nível de satisfação com o trabalho, principais fatores de satisfação e insatisfação, principais motivações para cursar um MBA e, finalmente, a frequência de respostas para a questão final do questionário (ver ANEXO).

Gênero

Do total de 158 respondentes, 111 são homens e 47 são mulheres, 70% e 30%, respectivamente. Embora exista um maior número de respondentes homens, isso não acarretará em prejuízos para a pesquisa uma vez que o número de mulheres participantes é considerado suficiente para o propósito do estudo. Essa relação é demonstrada no gráfico abaixo:

Gráfico 1 - Porcentagem de homens e mulheres na amostra

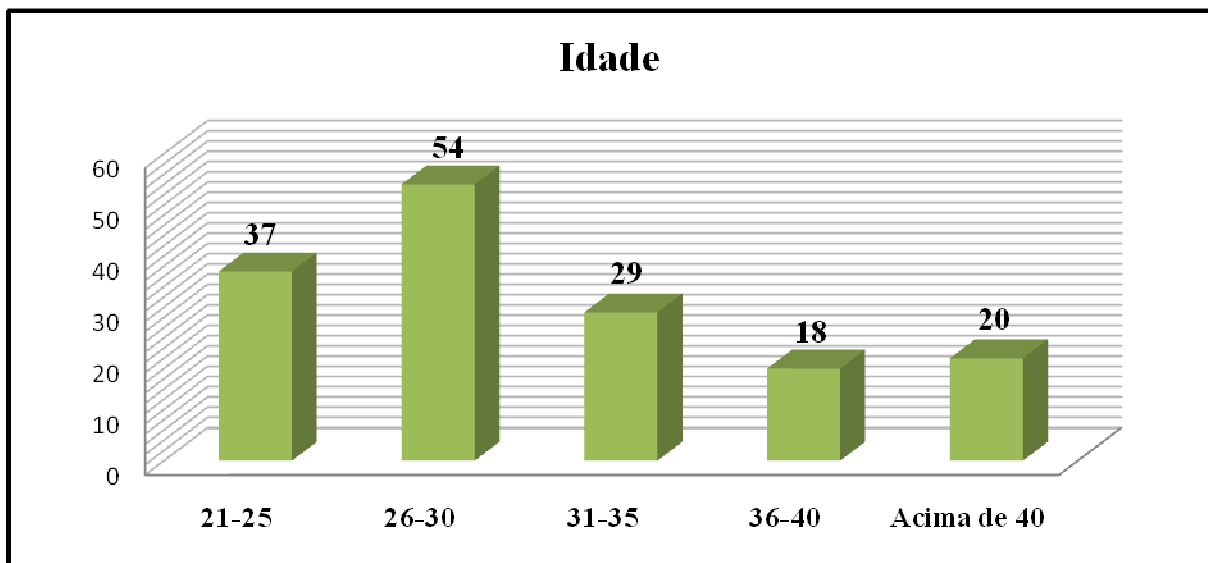


Fonte: Elaborado pelo autor.

Idade

Em relação à idade dos respondentes, a idade mínima verificada foi de 21 anos enquanto a máxima foi de 53 anos. A idade média da amostra é de aproximadamente 31 anos. Para uma melhor visualização a amostra foi separada em faixas etárias. A maioria dos respondentes tem entre 26 e 30 anos e a minoria enquadra-se na faixa etária de 36 a 40 anos. A frequência de cada faixa etária da amostra pode ser visualizada no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Faixa etária da amostra

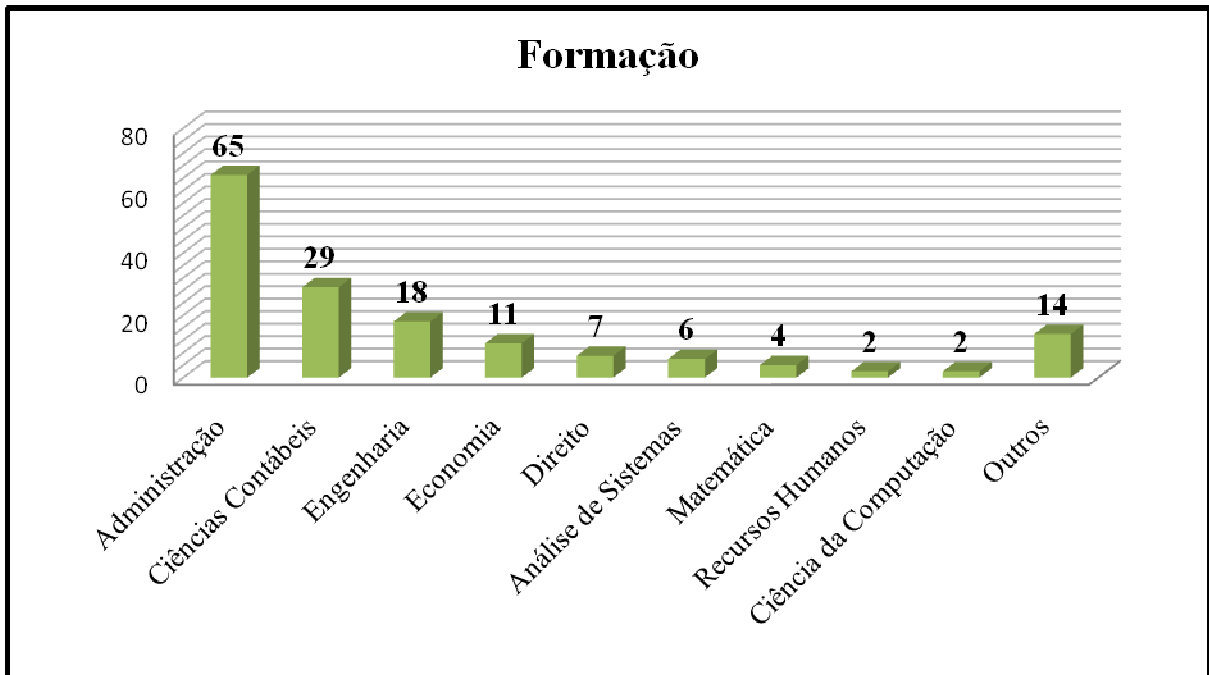


Fonte: Elaborado pelo autor.

Formação

A formação acadêmica dos respondentes é predominantemente em Administração. O grupo “outros” representado no gráfico corresponde a formações que tiveram frequência igual a 1, são elas: Comércio Exterior, Biologia, Educação Física, Farmácia Industrial, Fonoaudiologia, Informática, Letras, Medicina, Pedagogia, Processamento de Dados, Psicologia, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Zootecnia. A frequência de formação acadêmica pode ser visualizada a seguir:

Gráfico 3 - Formação acadêmica da amostra

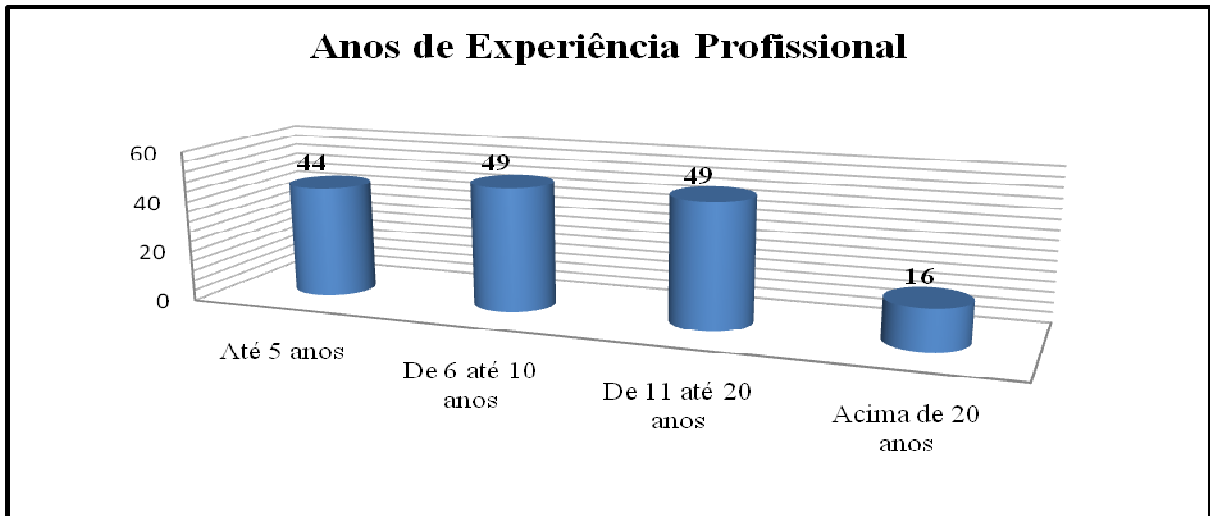


Fonte: Elaborado pelo autor.

Experiência Profissional

O tempo de experiência profissional foi mensurado em anos. O indivíduo com menor tempo de experiência profissional trabalhou 0,4 anos (aproximadamente 5 meses). O indivíduo com maior tempo de experiência profissional trabalhou 35 anos. O tempo de experiência profissional médio da amostragem é de 11 anos, condição que favorece o estudo através da visão de Schein (1996), que determina em aproximadamente 10 anos o tempo de experiência profissional necessário para a consolidação de uma âncora em um indivíduo. O tempo de experiência profissional mais freqüente é o de 10 anos, verificado em 17 pessoas. Para uma melhor visualização da experiência profissional dos respondentes foram criados quatro grupos que podem ser identificados no gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Experiência profissional da amostra

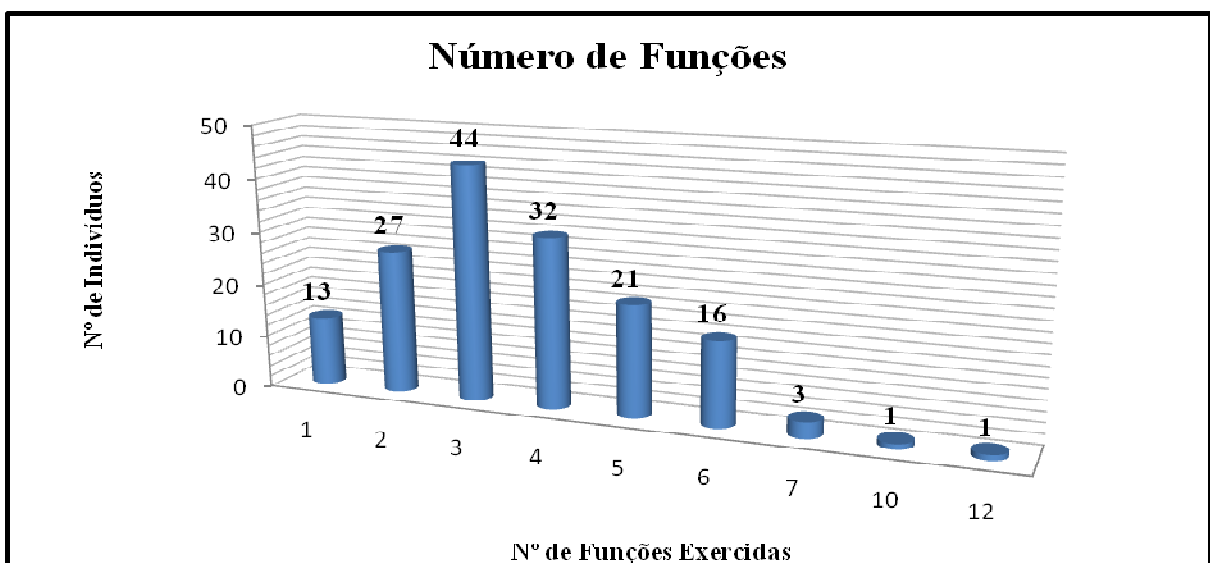


Fonte: Elaborado pelo autor.

Número de Funções Exercidas

Foi pedido a cada respondente para que estabelecesse o número de funções que já ocupou durante sua vida profissional. A maioria, 44 participantes, alegou ter exercido 3 funções profissionais até o presente momento da carreira. A média de funções verificadas na amostra aproxima-se de 3,6 funções, com um desvio-padrão de 1,70 e confiança de 95%. Duas pessoas formam os valores atípicos desta variável, com 10 e 12 funções cada, sendo este último o maior número de funções exercidas observado na amostra. A frequência verificada para o número de funções exercidas pode ser visualizado a seguir:

Gráfico 5 - Número de funções profissionais exercidas

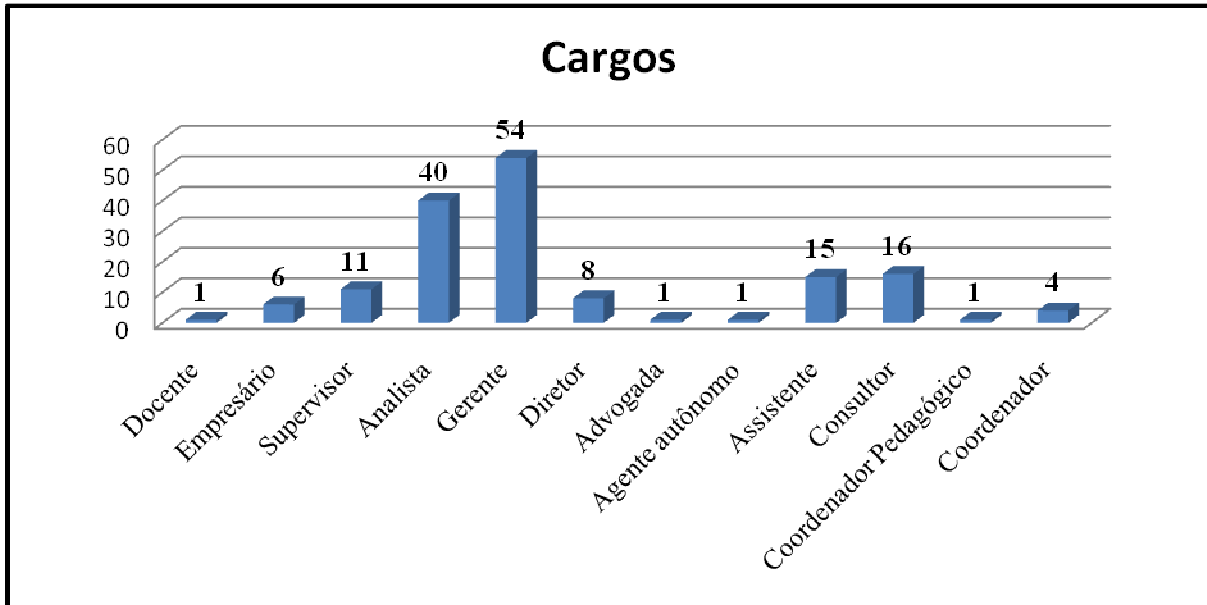


Fonte: Elaborado pelo autor.

Cargo atual

Em relação aos cargos ocupados pelos participantes da amostra, 54 indivíduos, a maioria, ocupam alguma função de gerência. A segunda maior frequência verificada foi a do cargo de analista, com 40 indivíduos. As demais frequências podem ser visualizadas a seguir:

Gráfico 6 - Cargos atuais dos participantes da amostra

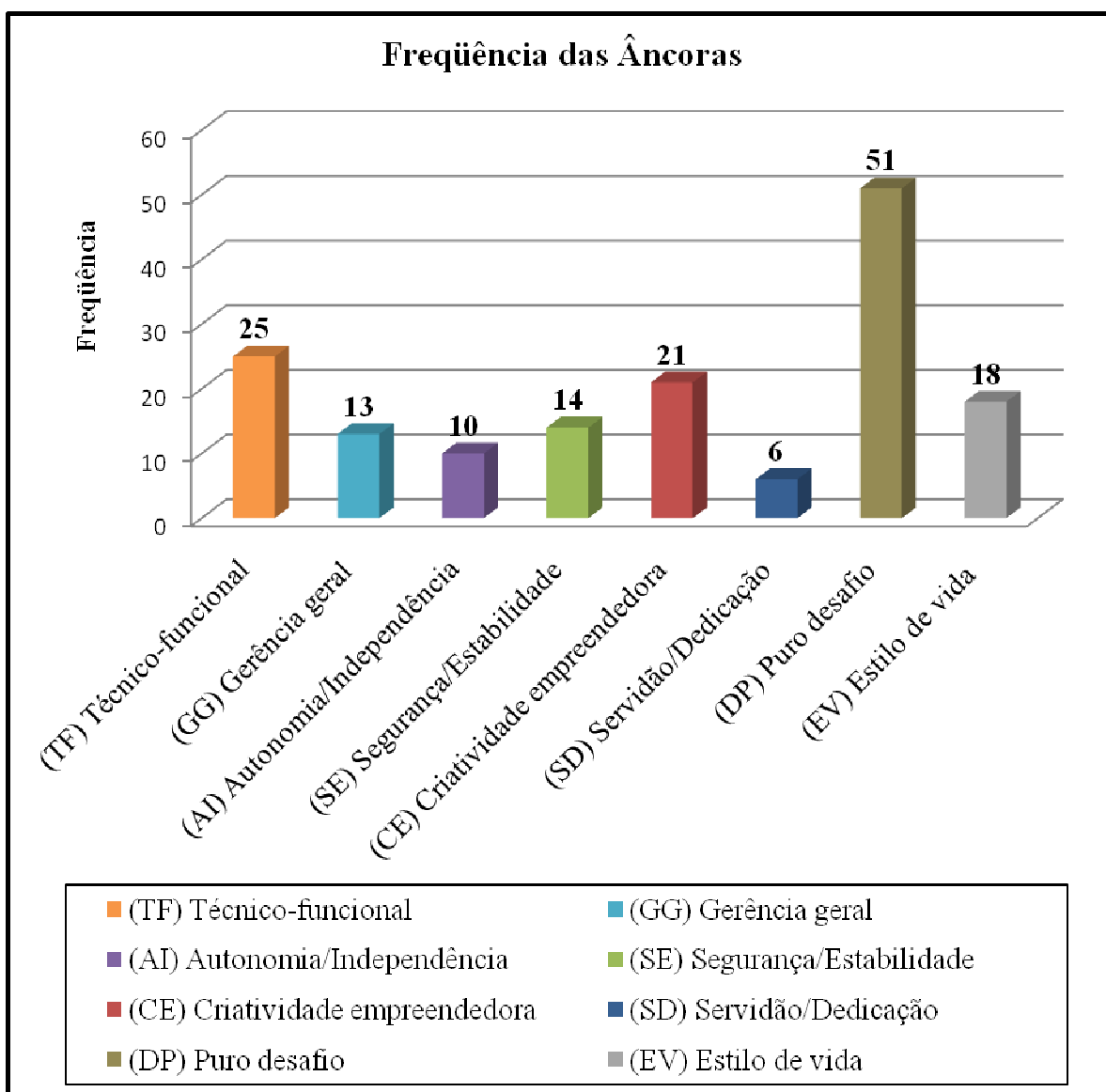


Fonte: Elaborado pelo autor.

Âncoras

A análise de frequência das âncoras de carreira verificou a âncora Puro Desafio (DP) como a mais presente, identificada em 51 indivíduos. A segunda âncora mais frequente é a de Aptidão técnico-funcional (TF), verificada em 25 indivíduos. A âncora menos presente na amostra é a âncora de carreira vontade de servir/dedicação ao próximo (SD), verificada em apenas 6 indivíduos. O gráfico que segue apresenta a frequência de todas as oito âncoras de carreira verificada nos 158 participantes da pesquisa:

Gráfico 7 - Frequência das âncoras de carreira



Fonte: Elaborado pelo autor.

As âncoras por gênero

A tabela apresentada a seguir permite a visualização, em números absolutos, da frequência de cada âncora identificada em homens e mulheres:

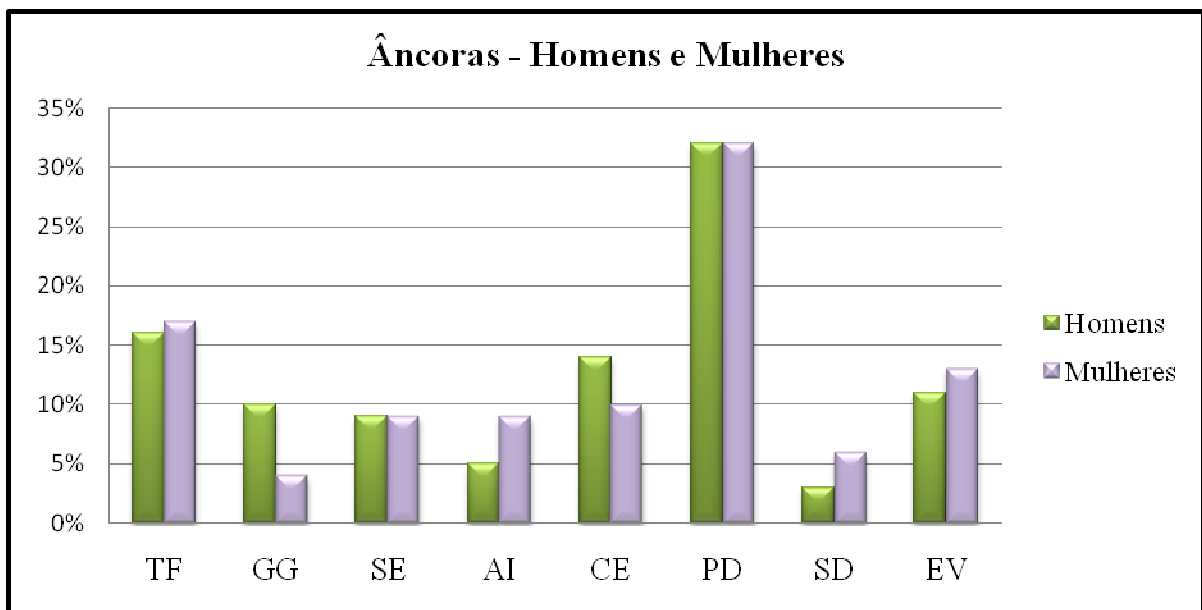
Tabela 1 - Frequência das âncoras de carreira por gênero

Gênero	TF	GG	SE	AI	CE	PD	SD	EV
Homens	17	11	10	6	16	36	3	12
Mulheres	8	2	4	4	5	15	3	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que a amostra apresenta diferença entre o número de homens e mulheres, torna-se interessante uma análise comparativa das porcentagens de suas frequências que podem ser visualizadas por meio do gráfico a seguir:

Gráfico 8 - Percentual das âncoras por gênero



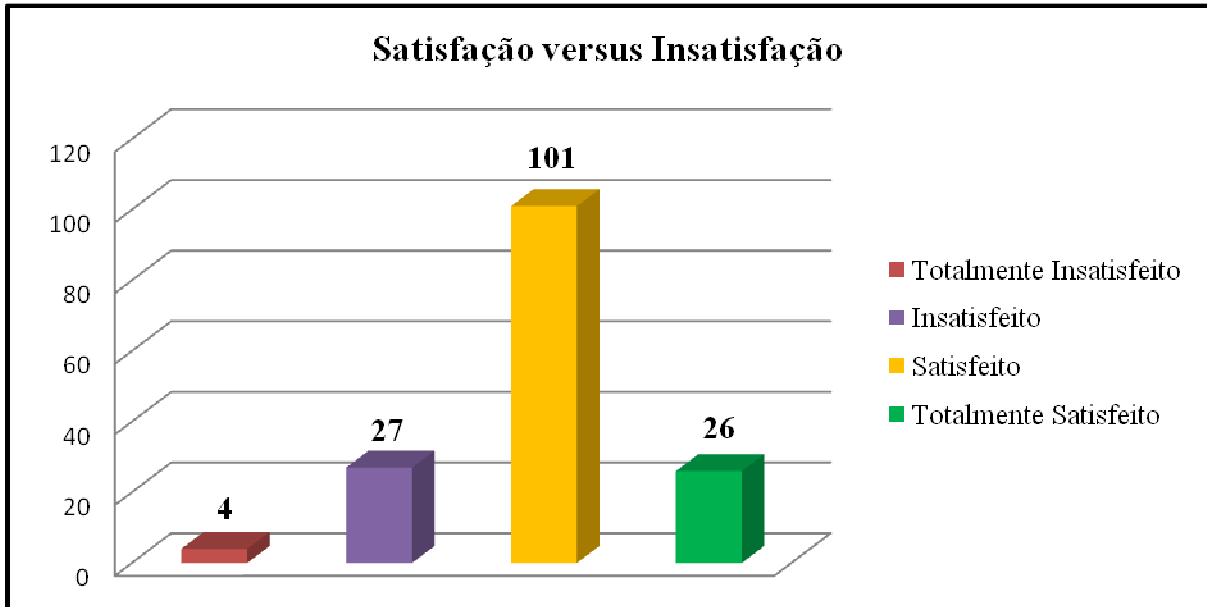
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que existe igualdade entre homens e mulheres na frequência (em %) das âncoras segurança/estabilidade e puro desafio. Esta última âncora, puro desafio, foi predominante na amostra total e na amostra separada por gênero. Por não ser uma âncora com grande incidência em outros estudos com outros perfis de amostra, pode-se supor que tal frequência é devido ao ímpeto por desafios fruto de um perfil de estudantes de cursos de MBA ou é uma situação de mera casualidade.

Satisfação

A grande maioria dos indivíduos participantes da amostra se diz satisfeita. São 101 indivíduos satisfeitos, 26 totalmente satisfeitos, 27 insatisfeitos e apenas 4 indivíduos alegaram total insatisfação. O gráfico a seguir apresenta essa distribuição:

Gráfico 9 - Satisfação *versus* Insatisfação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores de satisfação

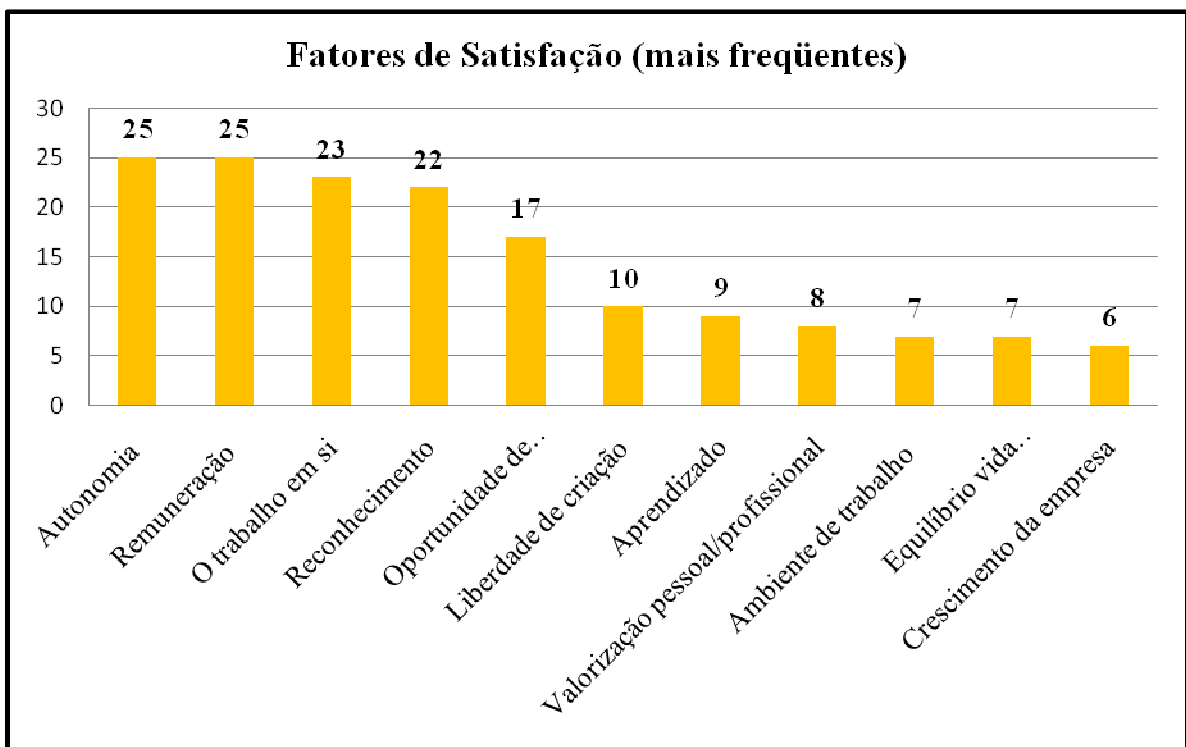
Foi pedido para que os participantes da pesquisa apontassem dois fatores para sua satisfação ou dois fatores para sua insatisfação com o trabalho. Alguns participantes apontaram apenas um único fator; outros descreveram 4 fatores, sendo 2 para sua insatisfação e 2 para sua satisfação; alguns poucos apontaram 3 fatores apenas para satisfação ou apenas para insatisfação e os demais fizeram conforme pedido no enunciado contido no questionário. Para a análise dos fatores foram aproveitados todos os fatores manifestados pelos participantes, totalizando, assim, 208 fatores manifestados para a satisfação e 93 fatores manifestados para a insatisfação. Estes fatores foram distribuídos em grupos de modo que cada grupo viesse a refletir determinada particularidade identificada nos fatores expressos pelos respondentes.

Em relação aos fatores apontados como motivadores de satisfação, destacam-se cinco fatores mais frequentes: Autonomia, com 25 menções; Remuneração, também com 25

menções; O trabalho em si, categoria caracterizada pelo conteúdo do trabalho e que considera discursos como “faço o que gosto”, “desenvolvo atividade de interesse”, “amo o que faço”, “posso assumir tarefas complexas”, “trabalho na área que gosto”, etc., com 23 menções; Reconhecimento (de pares, empresa ou sociedade), com 22 menções; e o quinto fator de satisfação mais mencionado, Oportunidade de crescimento/desenvolvimento, com 17 menções.

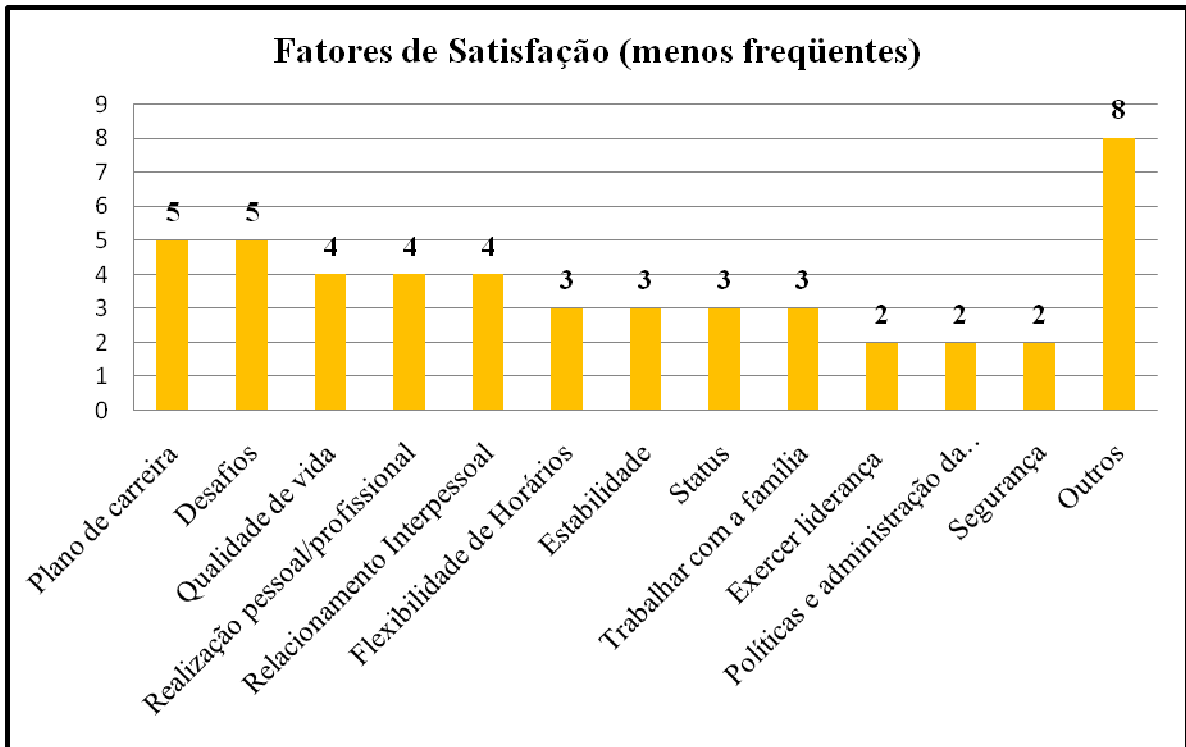
Os próximos dois gráficos trazem a frequência de cada fator de satisfação, no primeiro gráfico visualizam-se os fatores mais frequentes e no segundo gráfico são expostos os fatores de satisfação menos frequentes. O grupo “outros”, representado no segundo gráfico, corresponde a fatores de satisfação que tiveram frequência igual a 1, são eles: benefícios, liberdade para se expressar, possibilidade de aplicar conhecimentos, possibilidade de influenciar a gestão da empresa, responsabilidade, servir ao próximo, trabalhar em uma grande empresa e trabalhar em equipe.

Gráfico 10 - Fatores de satisfação (mais frequentes)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 11 - Fatores de satisfação (menos freqüentes)

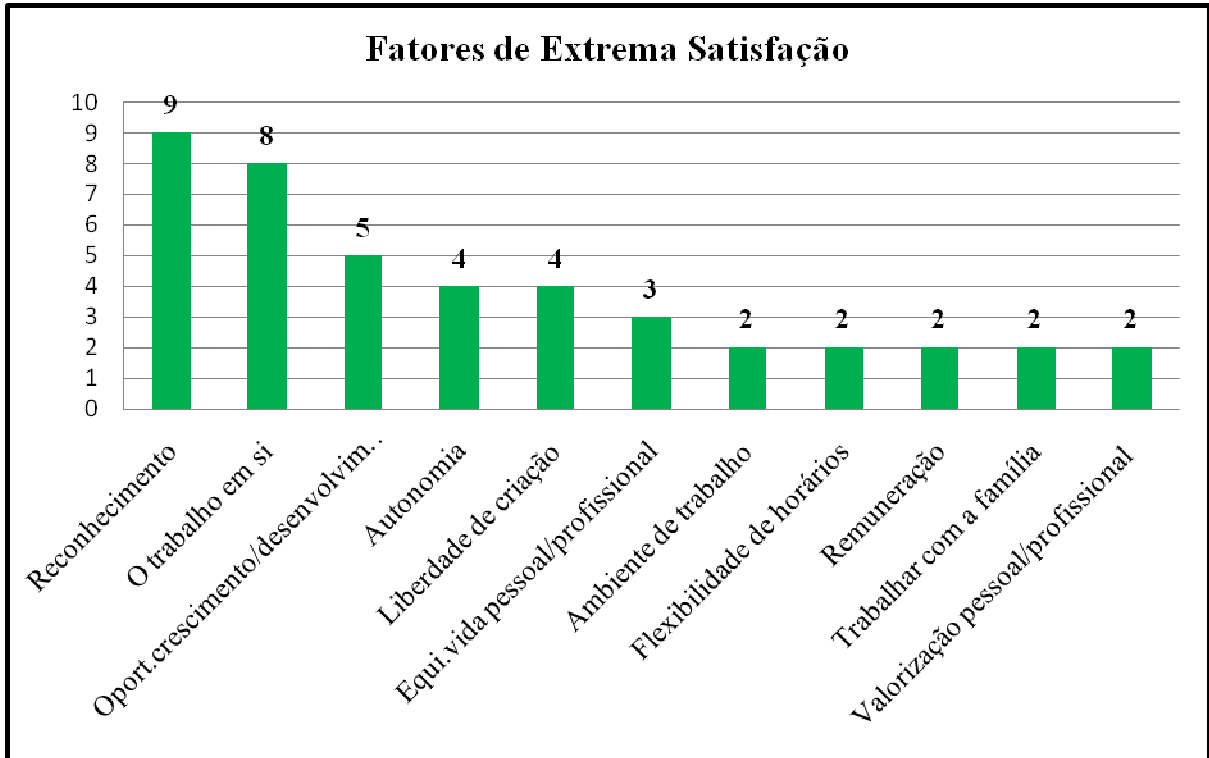


Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores de extrema satisfação

Os fatores de extrema satisfação são aqueles que foram apontados pelos indivíduos que se declararam totalmente satisfeitos com seu trabalho. Destes indivíduos, nenhum citou fator algum para insatisfação. Aprendizado, plano de carreira, políticas e administração da empresa, possibilidade de aplicar conhecimentos, qualidade de vida, relacionamento interpessoal e trabalhar em uma grande empresa foram fatores mencionados apenas uma única vez. Os fatores de satisfação mencionados com maior freqüência por aqueles totalmente satisfeitos podem ser visualizados a seguir:

Gráfico 12 - Fatores de extrema satisfação



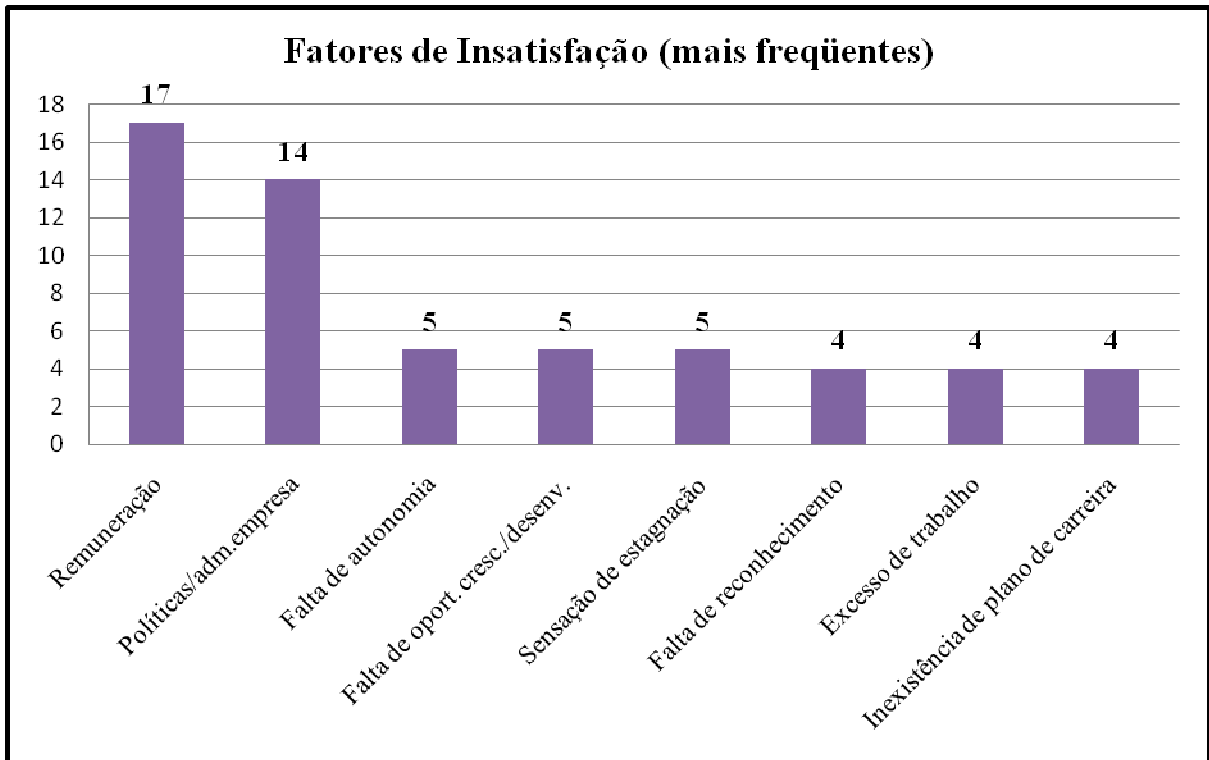
Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores de insatisfação

Das 93 menções dos participantes sobre os principais fatores de insatisfação, destacam-se dois fatores: em primeiro aparece o fator remuneração, com 17 menções, e o segundo fator mais mencionado foi o de políticas e administração da empresa, com 14 menções.

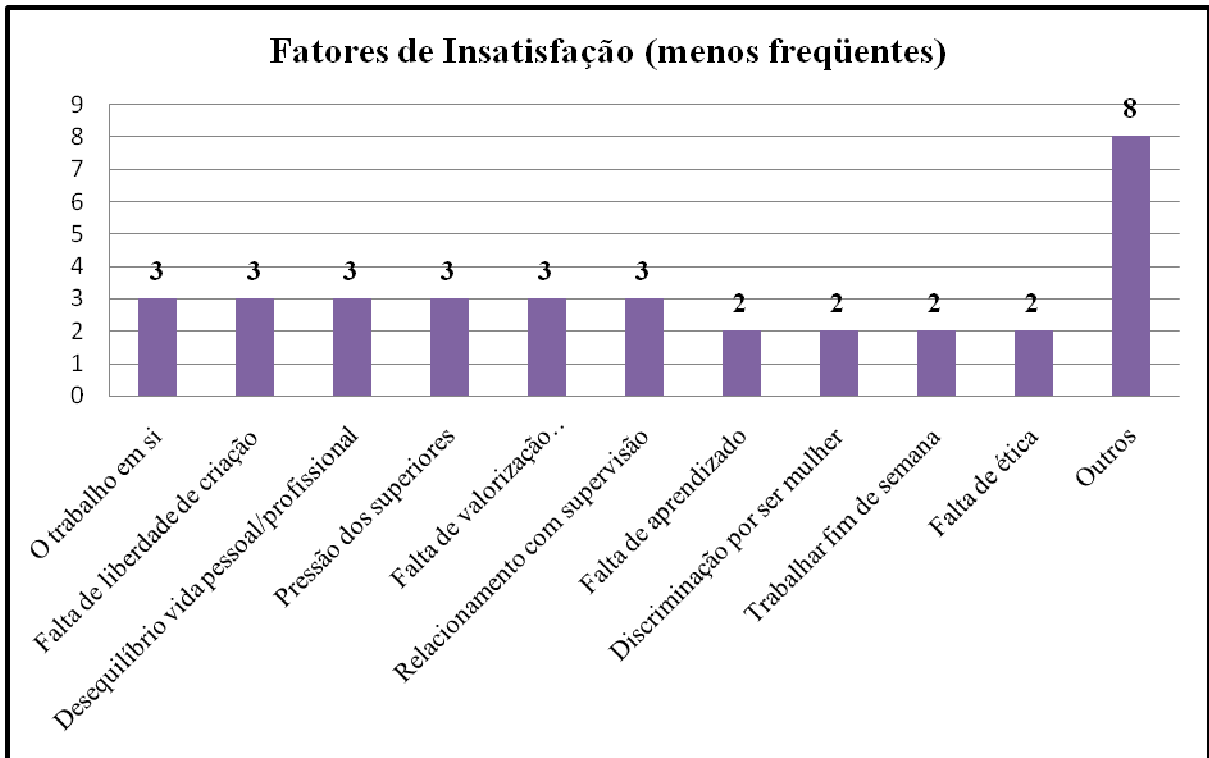
Os próximos dois gráficos demonstram todos os fatores mencionados como motivadores de insatisfação, no primeiro gráfico visualizam-se os fatores mais frequentes e no segundo gráfico são expostos os fatores de insatisfação menos citados. O grupo “outros”, representado no segundo gráfico, corresponde a fatores de insatisfação mencionados apenas uma vez (frequência = 1), são eles: alta exigência, mercado competitivo, relacionamento com subordinados, instabilidade, trabalhar com pessoas com limitações técnicas, ambiente de trabalho, falta de motivação e alto nível de estresse.

Gráfico 13 - Fatores de insatisfação (mais freqüentes)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 14 - Fatores de Insatisfação (menos freqüentes)

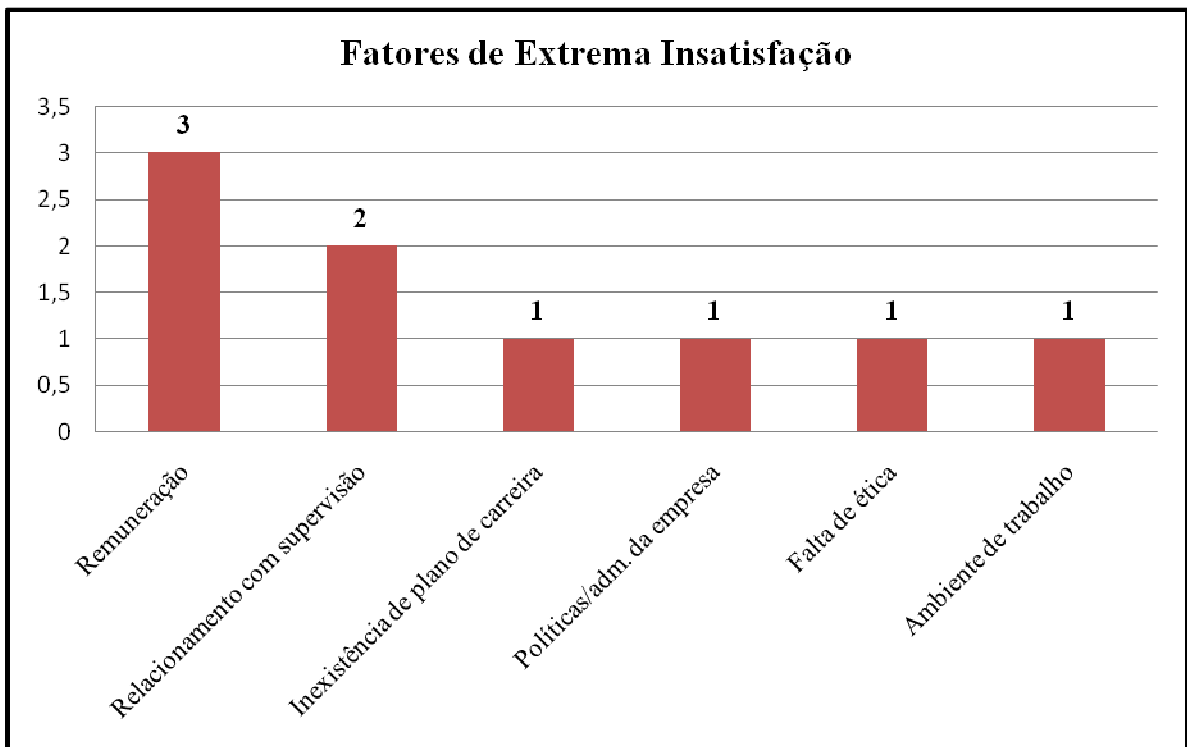


Fonte: Elaborado pelo autor.

Fatores de extrema satisfação

Os fatores de extrema satisfação são aqueles mencionados pelos indivíduos que alegaram total insatisfação com seu trabalho. Dos quatro indivíduos que se declararam totalmente insatisfeitos, nenhum mencionou qualquer fator de satisfação. O gráfico a seguir demonstra a frequência destes fatores:

Gráfico 15 - Fatores de extrema insatisfação

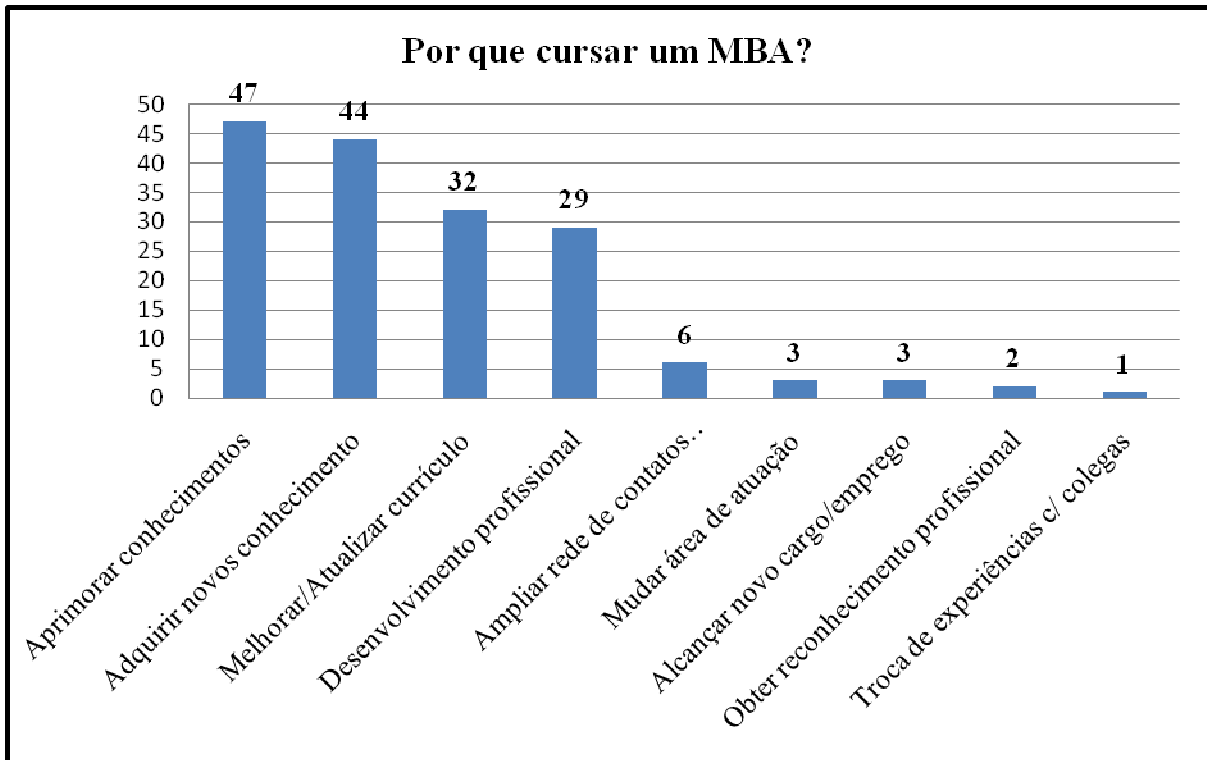


Fonte: Elaborado pelo autor.

Motivação para cursar um MBA

Foi pedido a cada participante para que apontasse o principal motivo que o levou a cursar um MBA apenas para fim de maior detalhamento da amostra. Pôde-se observar grande semelhança na maioria das respostas. A frequência das respostas pode ser visualizada no gráfico seguinte:

Gráfico 16 - Motivo para cursar um MBA

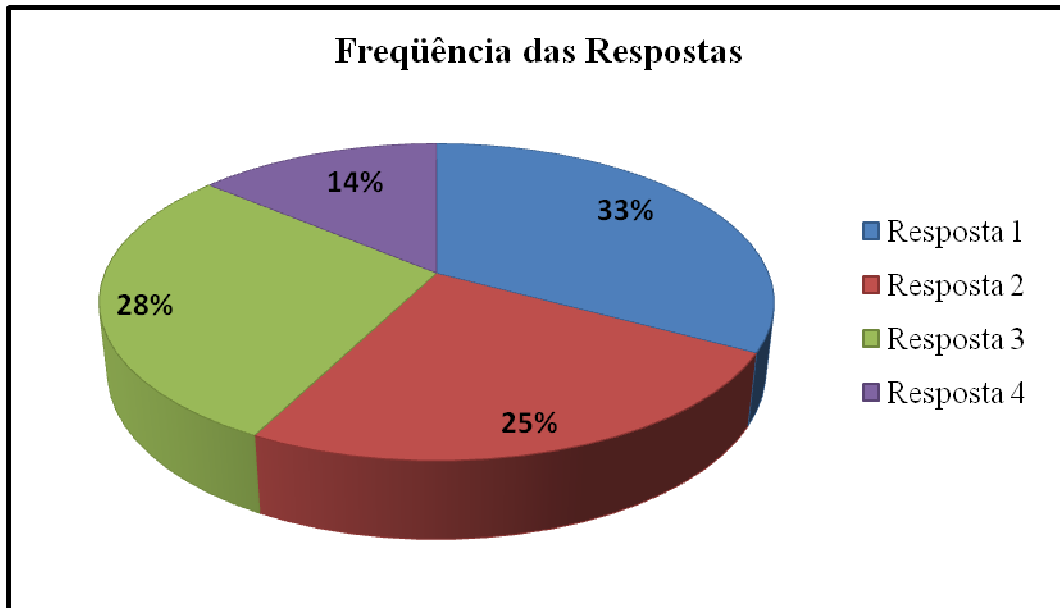


Fonte: Elaborado pelo autor.

Eliminando o aspecto financeiro

Ao final do questionário foi colocada uma questão (ver APÊNDICE A) aos respondentes com a intenção de verificar o que cada um faria com sua carreira ao se eliminar, imaginariamente, a necessidade de dinheiro em sua vida. Foram colocadas quatro alternativas de resposta, são elas: Resposta 1- “Sairia de meu atual emprego para buscar outra atividade profissional que tenha mais a ver comigo e com o que eu quero pra minha vida”; Resposta 2- “Sairia de meu atual emprego para buscar outra situação na mesma área em que já atuo”; Resposta 3- “Ficaria em meu atual emprego, uma vez que não trabalho exclusivamente pelo dinheiro”; Resposta 4- “Nunca mais trabalharia. Viveria em férias!”. Não se encontrou nenhum padrão para as respostas dos indivíduos quando comparadas com o nível de satisfação. O gráfico a seguir apresenta a frequência, em porcentagem, obtida para cada resposta:

Gráfico 17 - Frequência das respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Análise de Relação

Após a análise descritiva dos dados contemplados através dos questionários, inicia-se a principal análise de toda a pesquisa: verificar estatisticamente a relação (correlação) entre o alinhamento da âncora de carreira e a satisfação com o trabalho.

Para isto pretende-se descrever e testar a significância da relação entre duas variáveis: a “diferença numérica entre o índice da âncora de carreira do indivíduo e o índice das características profissionais referentes a essa âncora presentes no trabalho desse indivíduo” em relação ao “índice de satisfação com o trabalho deste indivíduo”, de modo que os dados são apresentados como pares ordenados. Entender a relação entre a âncora alinhada e a satisfação com o trabalho por meio destas variáveis, em que a medição do alinhamento da âncora é feita pela diferença entre os dois índices possibilita à análise caminhar junto à teoria; isso porque se considera apenas a primeira âncora e, sendo esta âncora a representatividade da percepção do próprio indivíduo sobre seu conjunto mais relevante de valores, aptidões e objetivos, relacionar o índice que representa a âncora com as características profissionais desta mesma âncora viabiliza a comparação sobre um mesmo grupo de características e, assim, o método torna-se adequado. Em outras palavras e num modo mais simplista, o índice da âncora reflete o que o próprio indivíduo entende ser o que ele mais quer e pensa para sua carreira enquanto o índice das características profissionais reflete suas condições reais no

trabalho de modo a responder o que e quanto sua atividade profissional proporciona do grupo de necessidades sugeridas pela literatura para determinada âncora de carreira. Assim sendo, um indivíduo que obteve índice de 3,66 para a âncora de carreira GG (Gerência Geral) e 3,00 para o índice das características profissionais desta mesma âncora, apresenta a diferença de 0,66 que será, por sua vez, pareada com o índice de satisfação deste indivíduo. O grau de diferença compreende os valores limites entre -3 e 3 e o nível de satisfação compreende os valores limites entre 1 e 4. A tabela a seguir expõe os dados utilizados na análise de correlação:

Tabela 2 - Valores de diferença e satisfação

Dif.	Sat.	Dif.	Sat.	Dif.	Sat.	Dif.	Sat.	Dif.	Sat.
0,33	4	2	2	-0,66	4	0	2	-0,33	4
0,66	3	0,66	3	1	3	1,33	3	-0,33	4
1	2	0	3	0,66	3	0,66	3	0	3
0,33	3	1,33	2	-0,33	4	0,66	2	-0,33	3
0	3	0	3	-0,66	4	0,66	3	1	3
0	3	0,66	3	0,33	3	1	3	0,66	3
0	4	0,66	2	0,66	3	0,66	3	0,33	3
-0,66	4	1,33	2	0,66	3	0,33	3	0,66	3
0,66	3	0	3	-0,33	4	1	1	-0,33	3
1,66	2	0,33	3	0,66	3	1	3	-0,33	4
2	2	0,66	3	-0,66	2	1	4	0	3
0,33	3	0,66	3	0,33	3	0,33	3	1	4
0,33	3	0,66	2	1	3	1	3	0,66	3
0,66	1	0,66	3	0	4	0	3	0,33	4
0,33	3	1,33	3	0,66	3	0,33	3	1,33	2
0,66	4	1	3	0	4	0	3	0,66	3
0,33	3	2,33	2	0,66	2	1,33	3	1	2
0,66	3	0,66	4	-0,33	4	1,33	2	0	3
0	3	0	4	0,33	2	0,66	2	1	3
0,66	3	1	3	1,33	3	1,33	2	0	3
0,66	3	-0,33	4	0	3	0,33	3	1,33	4
0	1	0,66	2	0	3	1,33	2	0	3
2	3	0,33	3	0	3	0	3	0,66	3
0,66	1	0,33	3	0,33	3	-0,33	4	1	2
-0,33	3	0,66	3	0	3	0	3	0	4
1	4	0	3	0,33	3	1	3	0,33	3
0,66	4	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,33	2
0,66	3	0,66	3	1	3	0,66	3	0	3
0,66	3	-0,33	4	0	3	1	2	0,66	3
0,66	3	0,33	3	0	3	1	3	0,33	3
-0,66	3	0,33	3	0,66	2	0,66	3		
0	3	1	2	2,33	2	1,66	3		

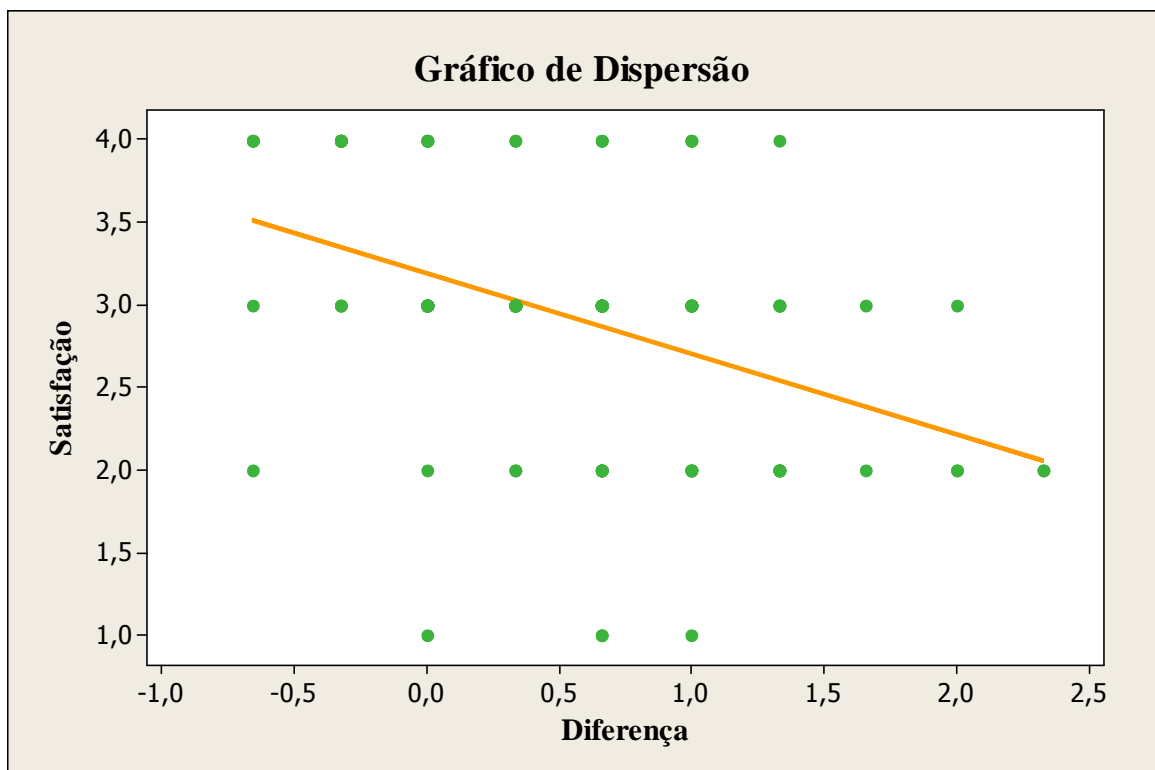
Fonte: Elaborado pelo autor.

Larson e Farber (2007, p. 334) definem que “uma correlação é uma relação entre duas variáveis. Os dados podem ser representados por pares ordenados (x, y) onde x é a variável

independente ou variável explanatória e y é a variável dependente ou resposta”. Para uma análise adequada aos objetivos deste estudo, a variável independente (x) será representada pela “diferença” e a variável dependente (y) pelo “índice de satisfação”. Desta forma a hipótese de pesquisa seria estabelecida por uma correlação linear negativa, ou seja, a hipótese “o alinhamento da profissão com a âncora de carreira tem como resultado uma maior satisfação com o trabalho” torna-se sinônimo da afirmação de que quanto menor a diferença entre o índice obtido para a âncora de carreira e o índice das características profissionais obtido para essa mesma âncora, maior seria o nível de satisfação atingido.

Um primeiro passo é criar um mapa de dispersão para determinar se existe uma correlação linear entre as variáveis. Larson e Farber (2007, p. 334) explicam que “em um mapa de dispersão, os pares ordenados (x, y) representam pontos em um plano coordenado. A variável independente x é medida sobre eixo horizontal, enquanto a variável dependente y é medida sobre o eixo vertical”. A seguir pode-se visualizar o mapa de dispersão com a reta de regressão:

Gráfico 18 - Gráfico de dispersão



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Larson e Farber (2007, p. 346) “uma reta de regressão, também chamada de reta do ajuste ótimo, é aquela para a qual a soma dos quadrados dos resíduos é

um mínimo”. Ela representa a reta que melhor modela os dados (LARSON e FARBER, 2007). Através do gráfico de dispersão pode-se, preliminarmente e parcialmente, por se tratar de uma análise apenas visual, verificar a existência de uma correlação linear negativa.

Após construção do mapa de dispersão, que possui interpretação mais subjetiva (LARSON e FARBER, 2007), este estudo remete-se a calcular o coeficiente de correlação produto dos momentos de Pearson (r), “uma maneira mais precisa de medir o tipo e o grau de uma correlação linear entre duas variáveis...” (LARSON e FARBER, 2007, p. 336). A fórmula para o cálculo de r é representada a seguir:

Quadro 3 - Fórmula do coeficiente de correlação



Fonte: LARSON e FARBER, 2007, p. 337.

O resultado desta equação compreenderá os valores limites de -1 e $+1$ sendo que para $r = +1$, considera-se a correlação entre as variáveis perfeita e positiva, para $r = -1$, considera-se a correlação perfeita e negativa, para $r = 0$, considera-se que não existe correlação entre as variáveis ou que, segundo Crespo (2001, p. 152), “a relação que porventura exista não é linear”. De acordo com Levin e Fox (2004, p. 339) “o r de Pearson nos dá uma medida precisa de intensidade e da direção da correlação na amostra que está sendo estudada”. O quadro a seguir traz como estes mesmos autores (LEVIN e FOX, 2004, p. 334) explicam como podem ser classificadas as correlações de acordo com o resultado encontrado em r :

Quadro 4 - Classificação das correlações

- 1,00 ← Correlação negativa perfeita	+ 1,00 ← Correlação positiva perfeita
- 0,60 ← Forte correlação negativa	+ 0,60 ← Forte correlação positiva
- 0,30 ← Correlação negativa moderada	+ 0,30 ← Correlação positiva moderada
- 0,10 ← Fraca correlação negativa	+ 0,10 ← Fraca correlação positiva
0 ← não há correlação	

Fonte: Adaptado de Levin e Fox (2004, p. 334).

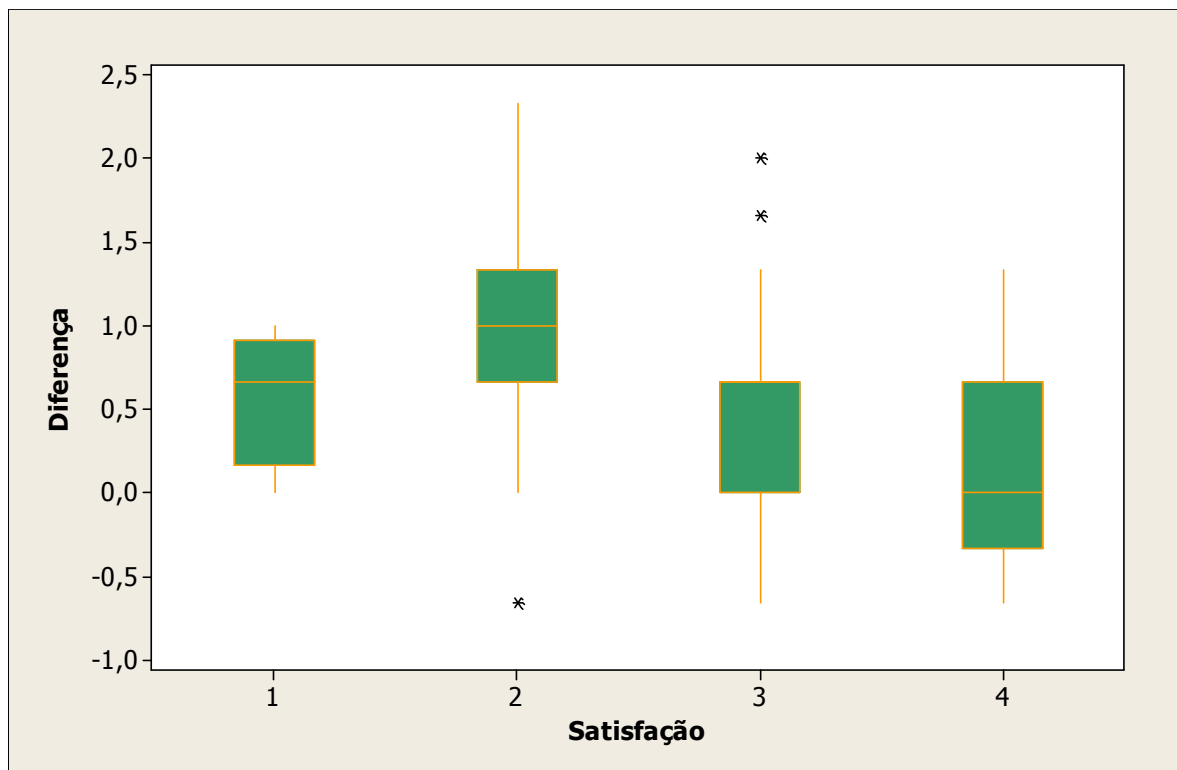
Utilizando o *Minitab* 15 como ferramenta tecnológica para calcular o coeficiente de correlação para o conjunto de dados emparelhados (x = diferença; y = satisfação) obteve-se o valor de $r = -0,428$ com $\text{valor-p} = 0$. O valor-p varia de 0 a 1 e quanto menor este valor menor a probabilidade de rejeição da hipótese nula ser um erro. Em relação à direção (ou sentido), o gráfico de dispersão demonstra que a correlação é negativa. Em relação a sua intensidade, pode-se considerar a resultante correlação como moderada. Estabelecendo as hipóteses para o teste de significância, tem-se a existência de correlação como hipótese e a ausência de correlação como hipótese nula. Adotando-se 0,05 como nível alfa, o que significa que neste nível as chances de se encontrar uma relação que realmente não existe é de 5% e recorrendo a tabela dos valores significantes de r de Pearson para realização do teste de significância (t), verifica-se que o valor r é maior que o valor crítico e, por isso, pode-se rejeitar a hipótese nula e aceita-se a hipótese de pesquisa de existência de uma correlação na população.

O cálculo de r foi realizado mais algumas vezes até se extraírem todos os *outliers* da amostra. *Outliers* ou valores discrepantes são componentes com comportamento muito diferente dos demais e que podem ter uma influência desproporcional sobre resultados estatísticos. Segundo Levin e Fox (2004, p. 346), “pode ser frustrante considerar uma determinada correlação substancialmente significativa e pouco depois verificar que a exclusão de uma ou duas observações altera radicalmente os resultados e sua interpretação”. Após extração de 15 *outliers* o resultado de r se alterou para $-0,57$ e valor-p igual a zero. Retirando-se mais 9 *outliers* o r deslocou-se para $-0,650$ com valor-p igual a zero. Retirando-se mais 7 *outliers* o encontrou-se $r = -0,679$ e valor-p igual a zero. Retirados mais 6 *outliers* obteve-se $r = -0,693$ e valor-p igual a zero. Extraíndo os últimos 6 *outliers* encontrados na amostra obteve-se para r o valor de $-0,683$ com valor-p igual a zero. Após todos esses passos em que foram extraídos 43 valores discrepantes da amostra de 158 componentes, verificou-se que a retirada dos *outliers* apenas intensificou a força da correlação, que pode ser considerada entre moderada e forte. Para todos os valores de r se aceita a existência de correlação por meio do teste de significância.

Admitindo que a variável grau de alinhamento (ou diferença) influencia o nível de satisfação foi realizada uma análise de regressão dos dados sem a presença dos *outliers*. O modelo sugeriu que a variável grau de alinhamento explica 46,7% da variância do nível de satisfação, com um $\text{valor-p} = 0$ para as duas variáveis, o que explica que o relacionamento encontrado entre as variáveis é estatisticamente significativo a um nível alfa de 0,05.

Os resultados auferidos para r tornam possível afirmar que existe relação moderada entre o grau de diferença em relação ao nível de satisfação, porém não determina se essa relação possui caráter de causalidade. Para a conclusão desse estudo será considerado o resultado inicial de r (-0,428), ou seja, sem a extração dos *outliers*, uma vez que estes pouco influíam no mecanismo da relação. O *boxplot* apresentado a seguir possibilita visualizar a relação da diferença pelos níveis de satisfação:

Gráfico 19 - O alinhamento de cada nível de satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se verificar através do gráfico que o valor da diferença é menor para o grupo de indivíduos totalmente satisfeitos, havendo nesse grupo a predominância de diferença negativa. Esta condição permite considerar que o alinhamento das âncoras relaciona-se mais fortemente com o nível de total satisfação, ou seja, quando detectada inexistência de diferença ou até mesmo valores negativos para a diferença entre a âncora de carreira e as características da atividade profissional foi também detectado nível máximo de satisfação com o trabalho. Nota-se, também, que o grupo de indivíduos que alegaram insatisfação é o que apresenta os maiores valores de diferença.

Ainda analisando o gráfico, percebe-se que existe maior similaridade entre os níveis de satisfação 3 e 4, e pouca similaridade entre níveis 1 e 2. Analisando as diferenças destes

níveis agrupados, o primeiro grupo dos satisfeitos e totalmente satisfeitos e o segundo grupo formado por aqueles que alegaram insatisfação e total insatisfação, verifica-se leve tendência do primeiro grupo apresentar menores valores de diferença e do segundo grupo apresentar maiores valores de diferença. Logo, o gráfico permite entender que o maior alinhamento das âncoras (menores diferenças ou diferenças negativas) relaciona-se com a satisfação e que, inversamente, âncoras pouco alinhadas traduzem-se em insatisfação. Assim como através do coeficiente de Pearson encontrado, esta análise sugere moderação na relação entre a diferença e o nível de satisfação.

Para verificar se existe influência do grau de alinhamento das âncoras de carreira sobre o nível de satisfação do indivíduo, a análise qualitativa dos fatores de satisfação e insatisfação resultantes da questão 4 do questionário poderá nortear o julgamento da hipótese desta pesquisa, de modo a aceitá-la ou refutá-la.

Considerando o conceito das âncoras de carreira como o conjunto de valores, objetivos e aptidões que o indivíduo mais deseja dentre outros, buscou-se verificar a relação das âncoras com os principais fatores de satisfação e insatisfação mencionados pelos indivíduos partindo do pressuposto de que para haver a relação de influência, os fatores mencionados como os principais também formam os elementos de maior importância para a consolidação do nível de satisfação do indivíduo com seu trabalho.

Assim sendo, busca-se verificar se os fatores apresentados coincidem com os aspectos de cada âncora. Para tanto, os fatores que possibilitam essa leitura foram enquadrados em cada âncora de acordo com as características propostas pela literatura. O quadro seguinte expõe como se configurou o referido critério, com os fatores que possivelmente se enquadrariam nas respectivas âncoras:

Quadro 5 - Fatores de satisfação e insatisfação das âncoras de carreira

Âncora de Carreira	Fatores de Satisfação	Fatores de Insatisfação
TF	Oportunidade de desenvolvimento; Aprendizado	Falta de aprendizado
GG	Plano de carreira; <i>Status</i> ; Exercer liderança; Crescimento da empresa; Oportunidade de crescimento/desenvolvimento	Sensação de estagnação; Falta de oportunidade de crescimento/desenvolvimento; Inexistência de plano de carreira
AI	Autonomia; Flexibilidade de Horários	Excesso de trabalho; Pressão dos superiores; Falta de autonomia
SE	Estabilidade; Segurança; Plano de carreira	Inexistência de plano de carreira
CE	Liberdade de criação;	Falta de liberdade de criação
SD	Possibilidade de servir/ajudar ao próximo	
DP	Desafios	Sensação de estagnação
EV	Equilíbrio vida pessoal/profissional; Flexibilidade de Horários	Pressão dos superiores; Trabalhar fim de semana; Desequilíbrio vida pessoal/profissional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio deste critério torna-se possível verificar quantos indivíduos tem em seus fatores alguma relação com a sua âncora de carreira e determinar quantas das 158 observações favorecem a visão de que a satisfação vem das âncoras. De modo geral os principais fatores que foram atribuídos pelos respondentes como geradores de satisfação ou insatisfação pouco se relacionaram com as possíveis necessidades de cada âncora. Muitos dos fatores são factíveis com todas as âncoras, como, por exemplo, reconhecimento, ambiente de trabalho, remuneração, o trabalho em si, falta de ética, valorização pessoal/profissional, etc., e por isso não estão presentes no quadro anterior. Nenhum fator de insatisfação mencionado se enquadra na âncora de carreira vontade de servir/dedicação a uma causa.

Após realizar a análise verificou-se que dentre as 158 observações, apenas 50 indivíduos mencionaram ao menos um fator de satisfação ou insatisfação que se relaciona com sua âncora de carreira, ou seja, 31,64% dos participantes têm algum de seus fatores coincidentes com suas âncoras.

Para exemplificar, seguem alguns casos observados em que houve essa relação: indivíduo ancorado em segurança/estabilidade se queixando de excesso de pressão e

instabilidade - caso coerente com o perfil do indivíduo ancorado nesta âncora visto que este procura por estabilidade e não a tem em seu trabalho; indivíduo ancorado em aptidão gerencial alegando satisfação por *status* - como abordado pela literatura e exposto no quadro 2 deste estudo, *status* vem a ser um aspecto de grande importância para a âncora aptidão gerência geral e por isso sua satisfação poderia estar conectada com a presença deste aspecto em sua vida profissional; ancorados em estilo de vida satisfeitos principalmente pela existência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional - esta situação de equilíbrio mencionada por estes indivíduos ancorados em estilo de vida é justamente o principal componente buscado por eles em suas carreiras e por isso a satisfação verificada está adequada a teoria; ancorados em criatividade empreendedora satisfeitos por terem a realização pessoal de terem um negócio próprio - ser empresário é considerado o contexto mais favorável para indivíduos desta âncora; indivíduo ancorado em vontade de servir/dedicação a uma causa satisfeito por poder ajudar ao próximo - ancorados em vontade de servir/dedicação a uma causa buscam constantemente situações em que essa vocação de contribuir com a sociedade possa ser colocada em prática; ancorados em puro desafio satisfeitos pela existência de desafios no trabalho - a permanente presença de desafios na vida destes indivíduos é, do mesmo modo que ser empresário para os criativos empreendedores e servir ao próximo para os ancorados em dedicação a uma causa, o principal elemento para a âncora puro desafio; ancorados em autonomia/independência queixando-se de inflexibilidade de horários - visto que o perfil dos indivíduos ancorados em autonomia/independência está imprescindivelmente atrelado a sensação de liberdade, é coerente relacionar a mencionada insatisfação com a não possibilidade de usufruir de autonomia em seus trabalhos; técnico-funcionais satisfeitos pela possibilidade de aprendizado e evolução técnica - a possibilidade de aperfeiçoamento profissional é uma das formas de reconhecimento mais procuradas pelos técnico-funcionais ou especialistas. Todos esses casos indicam relação entre os fatores geradores de satisfação ou insatisfação com a âncora de carreira, de modo que a existência de alinhamento ou desalinhamento das âncoras coincide, respectivamente, com satisfação e insatisfação com o trabalho.

Entretanto considera-se baixo o número encontrado e outras situações tornam possível afirmar que muito provavelmente não existe a relação procurada, visto que, inclusive, relações inversas foram detectadas: indivíduos ancorados em segurança/estabilidade queixando-se de falta de autonomia ou sensação de estagnação ou satisfeitos principalmente pela existência de autonomia - indivíduos ancorados em segurança/estabilidade primam, em teoria, por terem

estabilidade, e queixarem-se de falta de autonomia ou estarem satisfeitos principalmente pela existência de autonomia em seus trabalhos não condiz, absolutamente, com o proposto para o perfil dessa âncora, pelo contrário, tais menções remetem a âncora autonomia/independência; ancorados em aptidão gerencial satisfeitos pela possibilidade de criação - indivíduos ancorados em gerência geral deveriam sobrepor outros fatores como os principais geradores de suas satisfações ao aspecto de criação, vinculado, principalmente, a âncora de carreira criatividade empreendedora; ancorados em autonomia/independência satisfeitos por terem estabilidade - esta situação contrapõe o proposto para o perfil do autônomo/independente e poderia, diferentemente, refletir a satisfação daqueles que buscam, primordialmente, segurança e estabilidade no trabalho; indivíduo ancorado em vontade de servir/dedicação a uma causa satisfeito por ter estabilidade em seu trabalho - para a hipótese proposta para esta pesquisa um indivíduo ancorado em vontade de servir/dedicação a uma causa deveria apontar como principal fator de satisfação a possibilidade de realizar essa vocação, mas, o percebido através do estudo, é que o fator que fundamenta a âncora de carreira segurança/estabilidade pode se situar como o principal fator gerador de satisfação de outras âncoras, neste caso exemplificado, gerador de satisfação da âncora vontade de servir/dedicação a uma causa; ancorados em estilo de vida satisfeitos pela existência de plano de carreira - como já mencionado neste estudo, a possibilidade de equilibrar necessidades pessoais, profissionais e familiares é o principal anseio dos ancorados em estilo de vida, que buscam, principalmente, integrar essas necessidades em conformidade com suas expectativas, e, ao apontarem a satisfação devido a existência de plano de carreira, criam uma situação que não contradiz fortemente a teoria, mas que também não corresponde a ela. Estes exemplos aqui citados foram extraídos da grande maioria dos casos observados, os casos em que não se presencia qualquer relação entre os fatores de satisfação com a âncora de carreira.

CONCLUSÃO

Neste tópico se buscará a apreciação dos resultados permitidos pelo modelo de pesquisa adotado e pelo instrumental utilizado para a coleta dos dados, isto, de modo a esclarecer as principais perspectivas do autor diante do estudo.

Primeiramente, torna-se primordial expor o mais relevante resultado do estudo: a hipótese de pesquisa está rejeitada. Acrescidos o resultado estatístico do r de Pearson, que encontrou uma relação apenas moderada, e a análise qualitativa realizada a fim de relacionar fatores de satisfação com as âncoras de carreira que, por sua vez, demonstrou uma relação demasiadamente pequena, refuta-se a idéia inicial do projeto de que um nível maior de satisfação com o trabalho pudesse derivar do alinhamento entre a âncora de carreira e as características de seu trabalho.

Este estudo procurou explorar aspectos muito específicos do conceito de âncoras de carreira, criando o conceito de âncora alinhada, situação em que não há grande diferença entre as características de cada perfil traçado pela literatura com as características verificadas na atividade profissional de um indivíduo, e buscando encontrar a existência de relação com a satisfação com o trabalho.

Diante do verificado, torna-se possível afirmar que a âncora de carreira tem pouca relação com o nível de satisfação com o trabalho. Uma conclusão mais ponderada sugere que outros fatores que não os derivados das âncoras vêm a transmitir a sensação de satisfação ou insatisfação. Nota-se que estes são fatores mais abrangentes e comuns as oito categorias de valores, aptidões e objetivos profissionais.

Aponta-se reconhecimento, remuneração, conteúdo do trabalho, autonomia e a possibilidade de crescimento e desenvolvimento como os fatores que mais agregam satisfação ao trabalho. E remuneração, políticas administrativas da empresa e relacionamento com o supervisor como aqueles que mais agregam insatisfação ao trabalho. Como mencionado anteriormente, estes são fatores mais amplos às especificidades de cada âncora.

A remuneração é o elemento que se apresenta tanto para aumentar como também para diminuir a satisfação do indivíduo. Por outro lado, quando isolados os elementos de extrema satisfação ou insatisfação, percebe-se que remuneração tem maior número de menções apenas para aqueles que se dizem totalmente insatisfeitos. Contrariamente, as pessoas que se dizem

totalmente satisfeitas pouco mencionam remuneração como um fator de satisfação; estes indivíduos sugerem estarem totalmente satisfeitos principalmente devido a serem reconhecidos por seus trabalhos, pelo tipo de trabalho executado ou conteúdo do trabalho, pela autonomia encontrada em sua atividade profissional e, outro fator também significativamente mencionado, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento.

Portanto, os fatores para satisfação são em sua maioria diferentes daqueles mencionados para insatisfação, o que vem a corroborar com a teoria dos dois fatores de Herzberg; alguns dos fatores que contribuem para a satisfação, os motivacionais, e dos fatores que contribuem para a insatisfação, os higiênicos, caracterizam-se semelhantemente nesta teoria e no presente estudo.

O que se pode deduzir, é que para o alcance da satisfação em sua plenitude, a remuneração não vem a ser um fator a se considerar acima dos outros aqui mencionados. Uma organização deve sempre se atentar para todas as necessidades profissionais de um indivíduo, mas se for o caso de priorizar alguma, que seja para o reconhecimento desse profissional.

Embora a hipótese tenha sido descartada, o conceito de âncoras de carreira não deixa de ser um possível ponto norteador para as pessoas interessadas em autoconhecimento e, também, para as empresas que buscam conhecer mais detalhadamente seus colaboradores e futuros colaboradores.

Na prática, uma organização que queira fazer uso da âncora de carreira para ajustar o indivíduo às características de determinado cargo não estará o fazendo, como revelado por esta pesquisa, para tornar possível que seus colaboradores possam sentir-se mais satisfeitos, para isto, outros mecanismos deverão ser adotados. No entanto, outros aspectos podem estar envolvidos com a questão das âncoras alinhadas, mas estes fogem ao escopo deste estudo e só poderiam ser identificados mediante outras pesquisas sobre o assunto.

A problemática do estudo permitiu, ao testar a hipótese, revelar facetas pouco comuns na literatura, uma vez que a apreensão do fenômeno parece ser inédita. O resultado apurado parece demonstrar algo que ainda não se sabia e o modelo de análise proposto foi construído com suficiente coerência para se alcançar as análises pretendidas. Deve-se ressaltar que esta pesquisa jamais teve a pretensão de encontrar verdades absolutas. Pelo contrário, seu intuito sempre foi o de trazer, mesmo que mínima, alguma contribuição ao desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, R. (Org.). **A dialética do trabalho**: escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- ARTHUR, M. ; ROUSSEAU, D. **The boundaryless carrer**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. In: BALCÃO, Yolanda F. e COORDEIRO, Laerte L. **O Comportamento Humano na Empresa**: uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1967.
- CAMPBELL, L.; CAMPBELL, B.; DICKINSON, D. **Ensino e aprendizagem por meio das inteligências múltiplas**. Tradução de Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. Tradução de Ofélia de Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 6, p. 67–75, nov./dez, 1995.
- COELHO, Joyce A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 6, p. 94-108.
- CRESPO, Antônio A. **Estatística fácil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DEJOURS, C. ; ABDOUCHELI, E. ; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (I)**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, Joel, S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- EVANS, Paul. **Carreira, sucesso e qualidade de vida**. In: RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v. 36, n. 3, p. 14–22, jul./ago./set., 1995.
- FRANÇA, A. C. Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVIN, Jack; FOX, James A. **Estatística para ciências humanas**. Trad. Alfredo Alves de Farias. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LIPOVETSKY, G. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística aplicada**. Trad. de Cyro Patarra. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

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

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

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

MORIN, Estelle M. **Sentidos do trabalho**. In: Gestão empresarial: o fator humano. WOOD, Thomas Jr. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 1, p. 13-34.

NOGUEIRA, A. J. F. M. ; STEFANO, S. R. **Tendências do trabalho atípico no Brasil**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. São Paulo: ENANPAD, 2006.

QUIVY, R. ; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

_____. *Career Anchors*: participant workbook. 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006a.

_____. *Career Anchors*: self-assessment. 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006b.

VASAPOLLO, L. **O trabalho atípico e a precariedade**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

VIEIRA, E. ; VIEIRA, M. **A dialética da pós-modernidade**: a sociedade em transformação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD Jr. T. **Luz no fim do túnel**. São Paulo: Revista Carta Capital, 1º de março, 2000.

ANEXO

Questionário

Pesquisa: Carreira dos Estudantes de MBA

Dados Pessoais
Nome:
Idade:
Sexo: () Masculino () Feminino
Formação:
Trabalha? () Sim () Não
Tempo de experiência profissional:
Quantidade de empregos (ou cargos/funções) que já ocupou:
Área de atuação profissional (atual):
Cargo (atual):
E-Mail:

Ao responder o questionário a seguir você contribuirá para uma pesquisa que tem por finalidade estudar aspectos relacionados à carreira de estudantes de cursos MBA. Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. A pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos, garantindo o sigilo de seus dados individuais. O questionário é composto por 6 questões e tem duração aproximada de 15 minutos. Desde já agradecemos sua colaboração.

Questão 1

Como classificar os itens

Classifique cada uma das próximas 24 frases refletindo sobre o que você *deseja para a sua carreira e sobre os valores que a orienta*. Atribua pontuação de 1 a 4, seguindo os seguintes critérios:

- 1 - se a afirmação nunca é verdadeira para você.
- 2 - se a afirmação ocasionalmente é verdadeira para você.
- 3 - se a afirmação frequentemente é verdadeira para você.
- 4 - se a afirmação é sempre verdadeira para você.

Após classificar todos os itens, **sublinhe os TRÊS** que mais reflitam o que você deseja para sua carreira!

Desejo aplicar conhecimentos altamente especializados.	
Sonho dirigir uma organização e liderar pessoas.	
Priorizo poder ter liberdade para escolher quando e como realizar meu trabalho, podendo definir minhas tarefas, horários e métodos.	
Sonho ter segurança e estabilidade no emprego.	
Estou sempre à procura de idéias que me permitam dar início a um empreendimento próprio.	

Sonho contribuir para o bem-estar da sociedade, colocando minha capacidade a serviço dos outros.	
Sonho com uma carreira que me possibilite solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.	
Somente acho que minha carreira está sendo bem-sucedida quando consigo equilibrar exigências pessoais, familiares e profissionais.	
Desejo ser reconhecido por meus conhecimentos/expertise.	
Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de diretor técnico do primeiro escalão na minha área de especialidade.	
Somente vou achar que minha carreira é um sucesso se conseguir total autonomia e liberdade.	
Considero segurança e estabilidade mais importantes do que liberdade e autonomia.	
Sonho ter oportunidades para criar, idealizar e inventar coisas novas, como, por exemplo, um negócio próprio.	
Prefiro procurar outro emprego a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros.	
Procuo oportunidades profissionais que desafiem minha capacidade de solucionar problemas e/ou minha competitividade.	
Sempre procurei oportunidades profissionais que interferissem o mínimo possível em meus interesses pessoais ou familiares.	
Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste da minha área de especialidade.	
Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste da carreira administrativa.	
Mais do que ter segurança, considero importante a oportunidade de realizar o trabalho a meu modo, livre de regras e limitações.	
Sinto-me realizado em meu trabalho somente quando acho que tenho inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.	
Acho mais interessante tocar minha própria empresa do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.	
Acho mais importante utilizar minhas aptidões para fazer deste mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar do que para alcançar um alto cargo administrativo.	
Somente vou considerar minha carreira um sucesso se enfrentar e superar situações muito difíceis.	
Prefiro procurar outro emprego a ocupar um cargo que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.	

Questão 2

Como classificar os itens

Responda cada uma das próximas 24 perguntas refletindo *a sua realidade profissional*. Atribua pontuação de 1 a 4 seguindo os mesmos critérios utilizados na primeira etapa do questionário:

- 1 - se a questão nunca é verdadeira para você.
- 2- se a questão ocasionalmente é verdadeira para você.
- 3 - se a questão frequentemente é verdadeira para você.
- 4 - se a questão é sempre verdadeira para você.

Após classificar todos os itens, **sublinhe os TRÊS** que mais reflitam sua vida profissional!

Em seu trabalho, você:

Aplica conhecimentos específicos de sua área e é reconhecido por essa habilidade?	
Tem altos níveis de responsabilidade liderando pessoas e/ou tomando decisões que afetam muitas pessoas?	
Possui supervisão branda e amigável?	
Tem segurança e estabilidade?	
Tem a possibilidade de estar constantemente criando algo novo?	
Utiliza suas habilidades e aptidões humanitárias para tornar o mundo um lugar melhor para se viver?	
É reconhecido por sua capacidade de vencer obstáculos?	
Tem seus interesses particulares respeitados pela empresa, supervisão e/ou colegas de trabalho?	
Pode aprimorar suas habilidades técnicas a um nível de competência muito alto?	
Tem seu desempenho profissional reconhecido por sua empresa sendo, também, muito bem remunerado em comparação com os demais membros da empresa onde trabalha?	
Tem a liberdade de realizá-lo à sua maneira e no tempo por você programado, sem regras e/ou restrições que lhe incomodem?	
Realiza tarefas rotineiras?	
Coloca suas idéias de novos negócios na prática?	
Tem a possibilidade de influenciar as diretrizes da organização na direção de valores nobres e úteis para a sociedade?	
Enfrenta e supera desafios extremamente difíceis?	
Não é impedido em ter o estilo de vida que deseja?	
É o responsável técnico em sua área de especialização ou exerce uma função técnica?	
Dirige uma organização complexa ou tem um cargo de gerência que lhe atribui grande poder de controle e significativa contribuição para os resultados da empresa?	
Tem autonomia para definir suas próprias tarefas, horários e procedimentos?	
É promovido ou remunerado, principalmente, pelo seu tempo de serviço e lealdade a empresa?	
Tem a oportunidade de construir coisas que são resultado unicamente de suas próprias idéias?	
Tem seus valores filantrópicos apoiados pelos seus superiores e demais colegas de trabalho?	
Tem sua competitividade e suas habilidades para solucionar problemas fortemente desafiadas?	
Tem a possibilidade de equilibrar e satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais da maneira que deseja?	

Questão 3 - Considerando que estar satisfeito com o trabalho é sentir-se bem em relação a ele, responda a seguinte questão de acordo com a escala abaixo:

➤ Você está satisfeito com o seu trabalho?

Totalmente Insatisfeito () Insatisfeito () Satisfeito () Totalmente Satisfeito ()

Questão 4 - Aponte os dois principais fatores que contribuem para sua insatisfação ou satisfação com seu trabalho (*obs. Sinta-se à vontade para apresentar os fatores que verdadeiramente condizem com sua realidade; procure ser claro em suas respostas*):

Questão 5 - Aponte o principal motivo que o (a) levou a cursar um MBA:

Questão 6 - Suponhamos que a partir deste exato momento sua conta bancária ganhe cifras astronômicas e nunca antes imaginadas por você. Diante desta nova situação, o que você faria com sua carreira?

- () Sairia de meu atual emprego para buscar outra atividade profissional que tenha mais a ver comigo e com o que eu quero pra minha vida.
- () Sairia de meu atual emprego para buscar outra situação na mesma área em que já atuo.
- () Ficaria em meu atual emprego, uma vez que não trabalho exclusivamente pelo dinheiro.
- () Nunca mais trabalharia. Viveria em férias!

Muito obrigado por sua participação!