

Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito sob o Aspecto da Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010.

RESUMO

Pela necessidade de adequação às demandas e exigências do mercado, o indivíduo se vê impelido a assumir a maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira. É nesse contexto que o conceito de “âncora de carreira” evidencia sua importância, na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais do indivíduo. No presente artigo, são apresentados os resultados da pesquisa experimental realizada com concluintes do curso de Administração do ano de 2007 em dois momentos – 2007 e 2010. O que motivou este trabalho foi o questionamento acerca da validade e aplicabilidade dos conceitos de Schein (1993; 1996) para a realidade brasileira atual. Este questionamento foi apontado por alguns dos pesquisadores presentes no XXXIV Encontro da ANPAD (EnANPAD) em 2010, por ocasião da apresentação de um grupo de artigos afins ao conteúdo de carreiras, em sessão interativa. O objetivo principal deste estudo, decorrente dessa inquietação, é de revisar o conceito de âncoras de carreira, apresentado por Schein (1996), em especial o aspecto que trata da mobilidade das mesmas, reavaliando sua aplicabilidade na trajetória de indivíduos egressos de um curso de Administração. A linha teórica adota como referência os estudos de Schein (1993; 1996) sobre âncoras de carreira, de Veloso e Dutra (2010; 2010a) sobre conceito e transição de carreira, e de Ibarra (2009) sobre identidade, trajetória e reinvenção da carreira. A pesquisa caracterizou-se por exploratória e descritiva, comparando os dados obtidos em 2007 com a mesma investigação realizada em 2010, bem como explicativa, ao analisar e buscar as causas que teriam influenciado as mudanças das âncoras de carreira nestes três anos após a formação na graduação, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando o questionário de âncoras de carreira de Schein (1996) e entrevista estruturada como instrumentos de coleta de dados. Os dados analisados quantitativamente da pesquisa realizada com egressos do curso de Administração indicam uma frágil confirmação da possibilidade de mudança de âncora. Entretanto, ao se considerar as trajetórias individuais de carreira, os elementos relativos ao tema ficam mais evidentes, contribuindo para a percepção de que é possível, mas não trivial, mudar de âncora. Quanto ao objetivo principal, a revisão do conceito de âncora sob o aspecto da mobilidade pode ser configurada na seguinte perspectiva: as âncoras tendem a ser estáveis, no entanto, há indícios de que, na ocorrência de transições de carreiras mais significativas onde a identidade profissional do indivíduo é reconfigurada, pode ser possível uma alteração na âncora também. Quanto ao questionamento sobre a validade do conceito de âncora para os dias atuais, na realidade brasileira, a pesquisa mostrou que o mesmo ainda se mantém aplicável, mas carece de constante visitação.

1. INTRODUÇÃO

O contexto competitivo global, presente desde a década de 80, tem demandado uma crescente flexibilização das relações de trabalho que, dentre outros desdobramentos, tem modificado a idéia de desenvolvimento profissional, de modo que a clássica noção de planejamento e gestão da carreira acomoda-se aos novos moldes da relação empregado/empregador.

A responsabilidade sobre a gestão da carreira assume então um contorno diferente incluindo o empregado como agente do processo, conforme observou Dutra (1992). Para esse autor, dois aspectos caracterizam o conceito de carreira: o primeiro diz respeito à carreira enquanto espaços sucessivos que a pessoa assume ao longo da vida profissional, e o segundo refere-se a “(...) atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à empresa como ao indivíduo”. (DUTRA, 1992, p. 65).

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

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

Âncoras de carreira e carreira profissional são relacionadas em vários artigos apresentados sobre o tema e afins, em anais de eventos da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), reforçando o argumento de crescentes estudos nessa área (ROCHA-PINTO, 1999; KILIMNIK, 2004; FERRAZ, 2005; FONSECA, 2007; OLTRAMARI, 2008; SANTOS, 2008, VASCONCELOS *et al*, 2009, TIEPPO, 2010).

No presente artigo, são apresentados os resultados da pesquisa experimental realizada com concluintes do curso de Administração do ano de 2007 em dois momentos – 2007 e 2010. O que motivou este trabalho foi o questionamento acerca da validade e aplicabilidade dos conceitos de Schein (1993; 1996) para a realidade brasileira atual. Este questionamento foi apontado por alguns dos pesquisadores presentes no XXXIV Encontro da ANPAD (EnANPAD) em 2010, por ocasião da apresentação de um grupo de artigos afins ao conteúdo de carreiras, em sessão interativa. O objetivo principal deste estudo, decorrente dessa inquietação, é de revisar o conceito de âncoras de carreira, apresentado por Schein (1996), em especial o aspecto que trata da mobilidade das mesmas, reavaliando sua aplicabilidade na trajetória de indivíduos egressos de um curso de Administração.

A linha teórica adota como referência os estudos de Schein (1993; 1996) sobre âncoras de carreira, de Veloso e Dutra (2010; 2010a) sobre conceito e transição de carreira, e de Ibarra (2009) sobre identidade, trajetória e reinvenção da carreira.

A relevância deste estudo reside na proposta de revisitar o conceito de âncoras de carreira (cunhado nos anos 1960) sob a ótica da mobilidade, utilizando autores latino-americanos e pesquisa empírica realizada com sujeitos brasileiros nos anos de 2007 e 2010 para, no limite, responder ao questionamento mencionado anteriormente. Além disso, este e futuros estudos são oportunos tendo em vista atualidade do tema e seus desdobramentos, estudos esses que se somam aos de outros pesquisadores brasileiros que já transitam há mais

tempo nesse universo (DUTRA, 1996; BASTOS, 1997; KILIMNIK, 1999; FERRAZ, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006; OLTRAMARI, 2008).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Âncoras de Carreira

O conceito “âncora de carreira” tem sua origem no estudo de Edgar Schein que buscou o aprimoramento em análises referentes à evolução de carreiras administrativas. Esse estudo, desenvolvido no período de 1961 a 1973, envolveu quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e foi realizado com o propósito de reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional. Schein, para esse fim, efetuou entrevistas com os alunos enquanto formandos do programa e após a conclusão do curso (em seis meses, 1 ano, 5 e 10 anos) em seus locais de trabalho. Durante esse período de estudos, as mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas criticamente, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições, valores e atitudes.

Das análises extraídas surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. Os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, de acordo com o relato de Schein (1996), frequentemente referiam-se à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas.

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

- **Competência Técnica / Funcional (TF)** – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios em áreas técnicas.
- **Competência Gerência Geral (GG)** – Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais, o profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, assim, o sucesso da organização será o seu sucesso.
- **Autonomia / Independência (AI)** – Nesse grupo, encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia
- **Segurança / Estabilidade (SE)** - Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautada pela segurança e estabilidade
- **Criatividade Empreendedora (CE)** – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
- **Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)** – Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.

- **Puro Desafio (DP)** – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis, definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
- **Estilo de Vida (EV)** – Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

À medida que os indivíduos se autopercebem e somam conhecimento sobre suas preferências profissionais, tornam-se aptos a fazer escolhas mais conscientes (DUTRA, 1996). Ainda sobre o conceito de âncora de carreira, Dutra (2010, p. 7) destaca sua importância porque “influencia escolhas, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho”.

Quanto à questão da mobilidade entre as âncoras de carreira, vale reproduzir as considerações de Schein (1996, p.63);

“Até o presente momento os dados não indicam se os pontos de referência mudam, ou não. Poucas pessoas foram analisadas por período suficiente para determinar a evolução. Contudo, quinze dos participantes iniciais do estudo tiveram acompanhamento quando já estavam entre 40 e 50 anos de idade; até este ponto, os dados tendiam a permanecer estáveis. Era de se esperar, uma vez que à medida que as pessoas definem melhor sua auto-imagem – quando se tornam mais conscientes daquilo em que são boas, sabem o que querem e valorizam – a tendência é querer conservar aquela auto-imagem. Quanto mais as pessoas conhecem a si mesmas, mais desejam conservar essas percepções.”

Embora Schein admita não ser possível afirmar categoricamente que as âncoras não mudam, é possível depreender de suas afirmações, no limite, uma postura fortemente arraigada nessa crença – de que as âncoras não mudam, não se flexibilizam. Isso também fica claro na própria definição que ele dá a âncora – aqui denominada como ponto de referência profissional:

“O ponto de referência profissional é definido como a *única* coisa da qual uma pessoa não abriria mão se fosse forçada a fazer uma escolha. Essa definição permite apenas uma única inclinação – o conjunto de aptidões, valores e objetivos que predominam na hierarquia de valores de cada indivíduo.” (SHEIN, 1996, p.62, grifo do autor).

Outra ponderação importante é evidenciar a associação que Schein faz da auto-imagem, do autoconhecimento, da autopercepção à definição da âncora de carreira – o que permite dizer que a âncora é a expressão da própria identidade profissional do indivíduo. Isto se torna relevante na medida em que se pretende rever o posicionamento do autor quanto a mobilidade das âncoras à luz das contribuições de Veloso e Dutra (2010) e de Ibarra (2009) acerca do tema carreira.

2.2. Trajetória, transição e identidade de carreira

No esforço de esclarecer o significado da carreira, Veloso e Dutra (2010) destacam em outros autores a dimensão subjetiva da carreira “composta pelas experiências particulares no

trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, autoconcepções e outras atitudes voltadas para seu trabalho e a sua vida” (HUGHES; COSER, 1994 apud VELOSO; DUTRA, 2010).

Concordando com Schein, Dutra (2010, p. 65) afirma que as “pessoas tendem a permanecer em atividades profissionais de mesma natureza”, o que ele chama de trajetória de carreira. Se a pessoa permanece na mesma trajetória, ela desenvolve-se mais rápido, entretanto, caso ela mude sua trajetória, terá de lidar com outras complexidades – dentre elas, a alteração da identidade profissional, e complementa utilizando a metáfora de “trocar de pele” para explicar o quão doloroso e difícil. Apesar das mudanças de trajetórias serem raras, Dutra (2010) afirma que, na década de 2000, observa-se um crescimento importante desse fenômeno.

Veloso e Dutra (2010a) nomearam a mudança de trajetória como transição de carreira e, assim como Ibarra (2009), definem o fenômeno como o repensar da identidade profissional e assunção de uma nova – desencadeado por um movimento significativo na carreira. As transformações sociais, apesar de não serem as únicas determinantes, têm um papel decisivo na frequência das transições:

“Transições de carreira podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do trabalhador de buscar novos desafios quanto por outras situações que impõem a necessidade de adaptação a novas realidades (...). De qualquer forma, as transformações sociais que proporcionam maior mobilidade entre as carreiras também tornam mais frequente esse tipo de transição.” (VELOSO; DUTRA, 2010a, p. 104).

Ora, se ocorrem mudanças profundas na identidade profissional quando da transição de carreira, pode-se depreender disso que as âncoras também podem sofrer mudanças, uma vez que a âncora é a expressão da identidade profissional.

Para introduzir o conceito de reinvenção da carreira, Ibarra (2009, p. 41) destaca que o autoconhecimento necessário para o movimento de transição “tem um caráter pessoal e situacional; ele se origina da interação social (...), não de uma introspecção ou de uma informação abstrata (...)”. Confirmando essa idéia, apresenta dois modelos de processo de reinvenção de carreira que se contrastam: de um lado, a sequência “planejar e executar” que não dá conta de forjar uma nova identidade profissional porque se origina de dor, problemas ou insatisfações. Já a sequência “testar e apreender” lança fora

“(...) a noção de uma entidade preexistente esperando para ser descoberta; ela reconhece que o indivíduo e seu ambiente interferem um no outro, produzindo possibilidades que não estavam em nenhum deles desde o princípio.” (IBARRA, 2009, p. 43).

A principal contribuição da autora para o objetivo deste trabalho, no entanto, decorre da abordagem que faz sobre os níveis de critérios para decisão de carreira, adaptando de Schein (1992 apud IBARRA, 2009) um esquema de pirâmide para ilustrar os níveis. O primeiro nível está no topo e é mais visível: diz respeito ao emprego que o indivíduo tem e o setor de atuação. Abaixo, no segundo nível, encontram-se os valores e os fatores motivacionais, onde se situam as âncoras de carreiras, constantes mesmo nas mudanças de emprego. O terceiro e último nível está na base e corresponde às premissas básicas – mapa mental do indivíduo em relação à forma como o mundo funciona. É esse mapa mental que, de fato, dirige o comportamento da pessoa. Apesar de primariamente concordar com Schein a

respeito da tendência das âncoras permanecerem estáveis, Ibarra faz uma importante consideração relativa às premissas básicas (2009, p. 107):

“(..) fundamentalmente, quando as âncoras se formam, as pessoas tendem a contar com esta *quando e se* puderem, e muitos que mudaram de carreira fazem o caminho de volta para ambientes e atividades que lhe permitam se agarrar às coisas com as quais se importam de verdade. *Entretanto, as premissas básicas operam em um nível mais profundo e definem se somos capazes de manter nossas âncoras enquanto as limpamos dos detritos que podem destruir suas amarras.*” (Grifo nosso).

A abertura desse precedente – mudanças nas premissas básicas podem significar mudança de âncora – já se configura relevante em relação ao questionamento da aplicabilidade do conceito de âncora para os dias atuais, sob o aspecto da mobilidade. Some-se a isso a percepção de que, apesar da distinção dos conceitos de âncora e de transição de carreira, a revisão da identidade profissional (presente no complexo processo de transição) sugere um quadro de profundas alterações no indivíduo, alterações essas potencialmente capazes de provocar mudanças em suas premissas básicas.

Os dados e resultados da pesquisa realizada apresentados a seguir enriquecem a análise nesse sentido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo inicial partiu da amostra obtida pela pesquisa que procurou obter a âncora de carreira dos formandos de 2007, do curso de Administração de Empresas de uma universidade particular situada na capital de São Paulo. A amostra dessa pesquisa foi composta por 104 alunos que, no ano de 2007, teve como resultado 24% para a âncora Estilo de Vida (EV), seguido com 16% para a Criatividade Empreendedora (CE), 15% Puro Desafio (DP) e em quarto lugar, a âncora Competência Gerência Geral (GG) com 14% dos entrevistados.

A pesquisa caracterizou-se por exploratória e descritiva, comparando os dados obtidos em 2007 com a mesma investigação realizada em 2010, bem como explicativa, ao analisar e buscar as causas que teriam influenciado as mudanças das âncoras de carreira nestes três anos após a formação na graduação, através de uma abordagem qualitativa e quantitativa (VERGARA, 2005; SEVERINO, 2007).

Ao final do ano de 2010, os 104 alunos pesquisados em 2007 foram contatados via telefone para confirmar seu interesse e disponibilidade em participar da segunda fase da pesquisa, respondendo ao questionário de identificação de âncoras de carreira proposto por Schein (1996), o mesmo anteriormente respondido por ocasião da formatura. Os questionários foram enviados via e-mail e o retorno foi de 27% do total da amostra de 2007.

A partir da análise dos resultados obtidos através do retorno do questionário, foi observado que alguns entrevistados apresentaram mudança em sua âncora de carreira. Este novo dado provocou a necessidade de um terceiro momento de investigação, através de análise de conteúdo de seus discursos (SEVERINO, 2007) coletados em entrevistas. Estas foram realizadas com o intuito de verificar maiores detalhes sobre a trajetória de carreira de cada entrevistado, procurando entender os possíveis motivos que teriam levado estes ex-alunos à mudança da âncora de carreira, desde o ano de sua formatura em 2007.

Neste terceiro momento, os respondentes foram submetidos a uma entrevista estruturada com questões abertas, suscitando respostas objetivas dentre as quais se procurou obter possíveis fatos na vida pessoal e profissional que tenham ocasionado a mudança de âncora, bem como investigar se houve alteração em suas expectativas futuras e metas pessoais

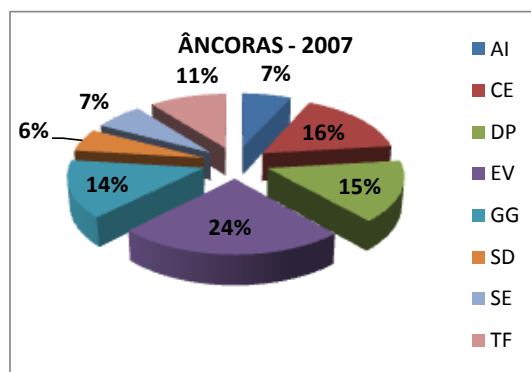
e profissionais. Dos 28 respondentes da segunda fase da pesquisa em 2010, 14 ex-alunos (50%) aceitaram participar da fase investigativa. As entrevistas foram realizadas no início de 2011.

4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

4.1. Pesquisa realizada com formandos em 2007

Tabela e figura 1

Âncoras	2007
AI	07
CE	17
DP	16
EV	25
GG	15
SD	6
SE	7
TF	11
TOTAL	104

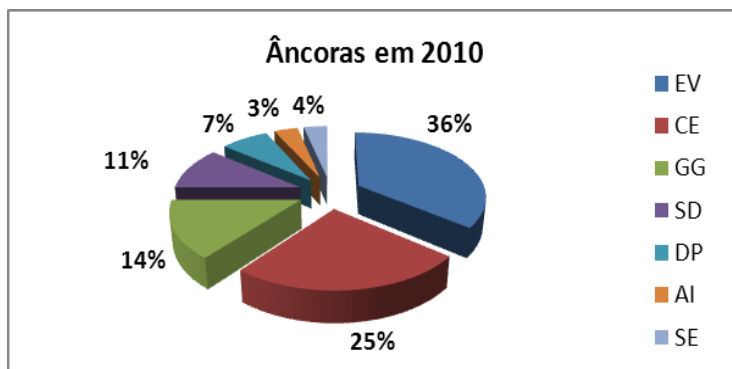


O mapa das Âncoras de 2007, conforme tabela 1, é composto por 104 formandos que, no ano de 2007, teve como resultado 24% dos alunos para a âncora Estilo de Vida (EV), seguido com 16% para Criatividade Empreendedora (CE), 15% Puro Desafio (DP) e em quarto lugar, a âncora Competência Gerência Geral (GG) com 14% dos respondentes.

4.2 Pesquisa realizada com formandos de 2007 em novembro de 2010

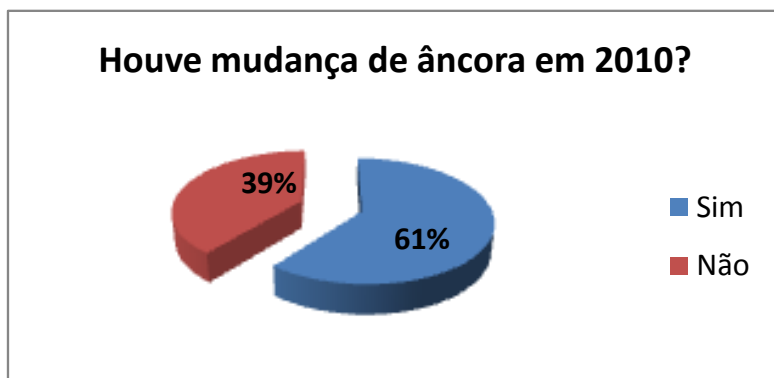
Tabela e figura 2

Âncoras	2010
AI	01
CE	07
DP	02
EV	10
GG	04
SD	03
SE	01
TF	-
TOTAL	28



A amostra da pesquisa realizada em 2010 com formandos de 2007 foi composta por 28 respondentes (27% do total de 2007) e, conforme ilustra a tabela 2, apresentou como resultado: 36% para a âncora Estilo de Vida (EV), seguido de 25% para a Criatividade Empreendedora (CE), 14% Gerência Geral (GG) e 11% Serviço e Dedicção a uma causa (SD).

Figura 3

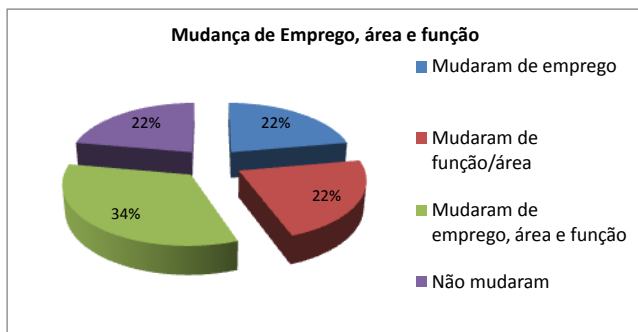


Através da análise comparativa dos dados obtidos em 2007 e 2010, 61% dos respondentes em 2010 apresentaram mudança de âncora de carreira (Figura 3). Esta constatação motivou a próxima etapa do processo, a saber, a realização de entrevistas para investigar as possíveis razões da mudança, entendendo melhor os movimentos ocorridos na trajetória de carreira desses indivíduos.

4.3 Entrevistas com os formandos de 2007 em fevereiro de 2011 que mudaram de âncora

Dos 28 ex-alunos que responderam o questionário pela 2ª vez, 14 (50%) aceitaram participar da terceira etapa da pesquisa em 2011 (entrevista estruturada). O foco das próximas análises se concentra em 9 egressos que, dos 14 respondentes, foram os que efetivamente mudaram de âncora.

Figura 4

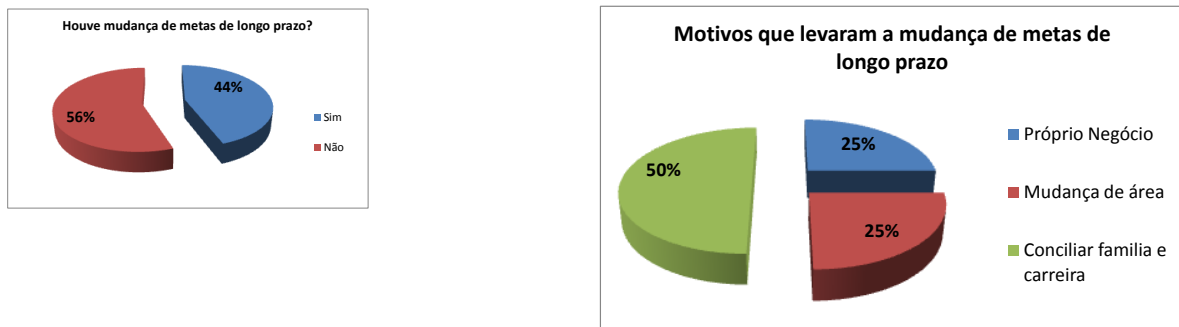


Vale destacar da figura acima as razões apresentadas pelos respondentes que motivaram as mudanças apontadas, com destaque para os que mudaram de emprego, área e função (34%). Em relação aos que mudaram de emprego, todos buscaram novas oportunidades. Para os que mudaram de emprego, área e função, 66% em busca de novas oportunidades e 33% melhores oportunidades e adaptação à área. Dos que mudaram apenas de função ou área, 50% por que adquiriram o próprio negócio e 50% em busca de novos conhecimentos.

As razões apresentadas pelos respondentes denotam o que Schein (1996) já pontuava quanto ao processo de maturação da carreira dividido em fases. Pelos depoimentos, observa-

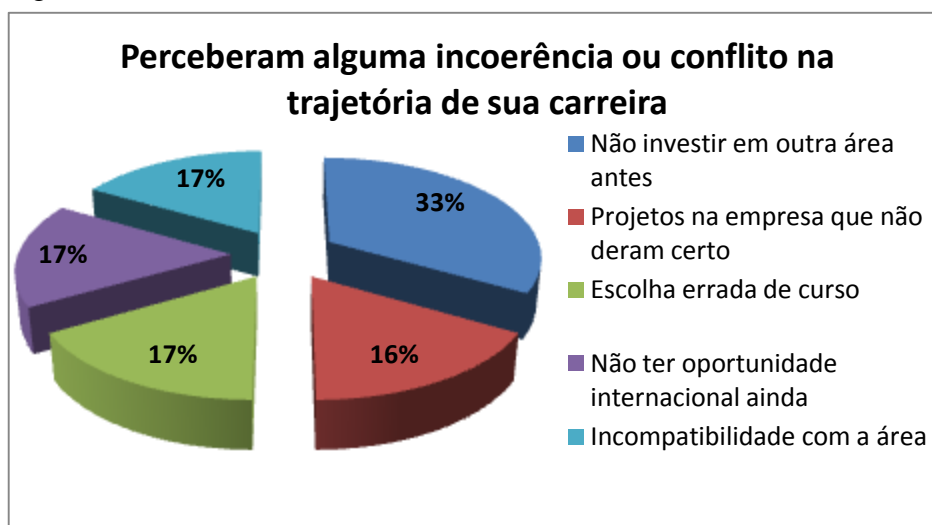
se que uma parte deles se posiciona ainda na fase 3 (ingresso no mundo profissional), ocasião em que começa a evoluir o conceito profissional que têm em relação a si mesmos – aptidões, objetivos e valores são testados; é uma fase de adaptação em que se evidenciam as diversas reações frente à realidade do trabalho. Outra parte já se insere na fase 4 (treinamento básico e socialização), caracterizada, dentre outras coisas, pela necessidade de escolhas concretas sobre a permanência ou não na profissão / organização.

Figura 5



Avaliando os motivos apresentados por aqueles que mudaram suas metas de longo prazo, pode-se considerar uma indicação de possíveis mudanças no mapa mental dos respondentes, expressadas pela reconfiguração de pesos entre família e carreira.

Figura 6



Para entender a contribuição das informações constantes na Figura 6, vale informar que do total dos entrevistados, 67% identificaram a presença de alguma incoerência ou conflito na trajetória de carreira. Analisando as incoerências apontadas, pode-se inferir que as mesmas não configuram consistência e/ou profundidade suficientes para provocar mudança na identidade profissional ou ainda nos mapas mentais. É provável que isso decorra do momento profissional (fase) em que esses indivíduos se encontram, conforme comentado anteriormente (na análise da Figura 4). Some-se a isso a informação de que apenas um entrevistado reconhece a ocorrência de evento ou fato que tivesse implicado na mudança de carreira.

Considerando o relato de cada entrevistado, algumas considerações tornam-se relevantes para a análise da mudança de âncora que não são evidenciadas claramente apenas pela análise quantitativa. O Quadro 1 apresenta essas considerações de forma sistematizada.

Quadro 1 – Considerações sobre trajetória de carreira na mudança de âncora

Âncora 2007	Âncora 2010	Considerações
Puro Desafio (DP)	Criatividade Empreendedora (CE)	Teve experiência em empresa própria, mas como alguns projetos não deram certo, voltou para o mercado. Considerando esta experiência, almeja ter a empresa própria novamente.
Serviço e Dedicção a uma Causa (SD)	Criatividade Empreendedora (CE)	Apresentou mudança de área e deseja montar seu próprio negócio.
Segurança e Estabilidade (SE)	Estilo de Vida (EV)	Relatou desconforto com escolha de curso, clima organizacional e localização do trabalho, procurando maior autonomia. Deseja lecionar.
Puro Desafio (DP)	Gerência Geral (GG)	Tem como objetivo continuar na carreira, avançando através de promoções.
Puro Desafio (DP)	Gerência Geral (GG)	Tem como objetivo continuar na carreira, avançando através de promoções.
Gerência Geral (GG)	Segurança e Estabilidade (SE)	Deseja continuar na mesma empresa, com oportunidade nas regionais, a fim de avançar na carreira em que trabalha.
Técnica Funcional (TF)	Puro Desafio (DP)	Almeja uma oportunidade profissional, desenvolvimento profissional e conciliar carreira e família
Estilo de Vida (EV)	Criatividade Empreendedora (CE)	Deseja maior desenvolvimento e conciliar carreira e vida pessoal
Criatividade Empreendedora (CE)	Serviço e Dedicção a uma Causa (SD)	Trabalhou em administração e deseja mudar para agronomia.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores

É possível perceber durante os relatos, momentos de reações e escolhas no decorrer da experiência adquirida com a realidade do trabalho, originando expectativas na trajetória de carreira que possivelmente podem justificar a âncora apontada em 2010.

Não foi percebido nenhum movimento profundo, mas novas considerações que lentamente foram ocorrendo de acordo com o cenário profissional que se apresentava com o

tempo, levando à reflexão e busca de maior autoconhecimento no tange aos valores, objetivos e aptidões, rumo à definição da identidade profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de rever aspectos do conceito de âncora de carreira de Schein no contexto brasileiro, já foi concretizada anteriormente e pode ser verificada no estudo de Kilimnik (2008). A linha teórica e os resultados da pesquisa, no entanto, apresentam algumas diferenças em relação ao presente trabalho. A autora explorou com maior ênfase os aspectos de transição da carreira que configurassem carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras. Os dados de sua pesquisa corroboraram a tendência do indivíduo permanecer na âncora, conforme proposto por Schein (1996).

No presente trabalho o caminho teórico procurou indícios nos estudos realizados sobre carreira que sustentassem a possibilidade de haver mudança de âncora. Não foi propósito dos autores utilizados (VELOSO; DUTRA, 2010; IBARRA, 2009) explorar essa possibilidade, mas foi possível, por suas contribuições, encontrar uma lógica para sustentar essa argumentação. Essa lógica caminha na direção de associar âncora ao conceito de identidade profissional e, a partir daí, considerar alterações na identidade profissional como um viés indicativo de alteração na âncora de carreira. Além disso, alterações nas premissas básicas – mapa mental de como o mundo funciona – localizadas em nível mais profundo do que o das âncoras, podem igualmente indicar alterações nas âncoras.

Os dados analisados quantitativamente da pesquisa realizada com egressos do curso de Administração indicam frágil confirmação da possibilidade de mudança de âncora. Entretanto, ao se considerar as trajetórias individuais de carreira, os elementos relativos ao tema ficam mais evidentes, contribuindo para a percepção de que é possível, mas não trivial, mudar de âncora.

Voltando ao objetivo principal desse trabalho, a revisão do conceito de âncora sob o aspecto da mobilidade pode ser configurada na seguinte perspectiva: as âncoras tendem a ser estáveis, no entanto, há indícios de que, na ocorrência de transições de carreiras mais significativas onde a identidade profissional do indivíduo é reconfigurada, pode ser possível uma alteração na âncora também.

Quanto ao questionamento sobre a validade do conceito de âncora para os dias atuais, na realidade brasileira, a pesquisa mostrou que o mesmo ainda se mantém aplicável, mas carece de constante visitação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá A. da. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2006.

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

DUTRA, Joel S. Trajetórias de carreira nas organizações. In: DUTRA, Joel S. (Org). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

FERRAZ, Serafim F. de S. *et al.* Análise da formação em Administração na perspectiva das inclinações profissionais. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais do 29º Enanpad.** Brasília: ANPAD, 2005.

FONSECA, Josefa S. P. da. *et al.* A influência da formação em Administração nas habilidades e competências do administrador (futuro e atual). **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais do 31º Enanpad.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

IBARRA, Hermínia. **Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la.** São Paulo: Gente, 2009.

KILIMNIK, Zélia M. Transição de Carreiras Profissionais no Atual Contexto Competitivo e de Redução de Empregos. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Enanpad.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V.; SANT’ANNA, Anderson S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais do 28º Enanpad.** Curitiba: ANPAD, 2004.

KILIMNIK, Zélia M. *et al.* Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. **In:** **Revista Brasileira de Orientação Profissional.** Ribeirão Preto, v.1, n.9, p. 43-60, 2008.

OLTRAMARI, Andréa P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do 32º Enanpad.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra R. da. Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Enanpad.** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SANTOS, Neusa M. B. L.; ABRAHIM, Gisele S. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. **In:** ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do 32º Enanpad.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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: discovering your real values**. Revised Edition. San Diego: Pfeifer & Company, 1993.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TIEPPO, Carlos Eduardo *et.al.* Seriam as Âncoras de Carreira Aderentes às Carreiras Inteligentes? Um Estudo Comparativo entre Alunos Formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo. **In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais do 34º Enanpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

USP - Universidade de São Paulo. **Âncoras de Carreira**. Texto adaptado por Joel S. Dutra e Lindolfo G Albuquerque do livro de Edgar Schein – *Career Anchor* – em formato de apostila para uso em aula. USP, 2002.

VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo *et al.* A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 2, 2009, Curitiba. Anais do 2º Engpr**. Curitiba: ANPAD, 2009.

VELOSO, Elza Fátima R.; DUTRA, Joel S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, Joel S. (Org). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, Elza Fátima R.; DUTRA, Joel S. Processo de transição de carreira. In: DUTRA, Joel S. (Org). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010a.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo, São Paulo: Atlas, 2005.