

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

Gisele Seabra Abraham

**A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de
Carreira**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2008**



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA - FEA
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Gisele Seabra Abraham

A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreira

São Paulo

2008



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA - FEA
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GISELE SEABRA ABRAHIM

A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreira

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração na área de concentração Organizações e Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

São Paulo
2008

Banca Examinadora

**Ao meu querido marido, Rafael, o incentivador
e cultivador de todos os meus sonhos, a pessoa
extraordinária que preencheu os espaços do meu
coração, transformou minha vida em alegria e
compartilha comigo essa nova conquista.**

AGRADECIMENTOS

Finalmente estou aqui escrevendo essas linhas... Parece uma repetição de um momento que já vivi e espero continuar vivendo em outras empreitadas de minha vida acadêmica. Os sentimentos são de felicidade, vitória, alívio e ao mesmo tempo saudades de uma época peculiar de aprendizagem: uma nova cidade, outra universidade, novos colegas, firmação de laços de amizades, enfim, um universo de descobertas não só no campo científico. Foi uma submersão num desconhecido que eu aprendi a gostar.

A distância muitas vezes foi dura, mas sempre encontrei conforto em Deus, a quem agradeço profundamente pela luz, perseverança e fé que me guiou, mantendo-me no caminho certo. Além desse apoio divino, fui abençoada duplamente: por estar cercada de pessoas queridas em São Paulo e pela lembrança daquelas que ficaram em “casa” torcendo por mim. Foram essas pessoas que me deram suporte, incentivo e carinho. Em especial, agradeço às amigas Daniela, Jannice e Priscila que de diferentes maneiras desempenharam papéis essenciais durante essa trajetória. Agradeço também aos amigos distantes, mas que foram pacientes e compreensivos pela minha constante ausência. Ao meu melhor amigo, meu marido, o meu maior incentivador, e a sua família; aos meus amados irmãos, Edison e Rogério, que mesmo que não saibam ainda, são fontes de inspiração para o meu crescimento como profissional e, sobretudo, como pessoa; ao meu pai de coração, Ronaldo, um homem maravilhoso, incansável e honesto, que sempre incentivou meus estudos e agora continua com o mesmo desafio educando meus irmãos; e eu o admiro e o agradeço por isso.

Aos discentes do CESUPA e da PUC pela colaboração ao responderem o instrumento de pesquisa, sobretudo aos participantes do Projeto Sócrates, fundamentais para minha pesquisa piloto, e aos queridos Paulo André, Amanda, Jú, Tayná, Nandra e Priscila pelo auxílio na pesquisa de campo. Ao mesmo tempo, agradeço aos professores de ambas as instituições por cederem o precioso tempo de suas aulas, possibilitando a aplicação do questionário, sem o qual inviabilizaria o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores da banca do exame de qualificação, o Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo e ao Prof. Dr. Hamilton D’Angelo pelas suas valiosas considerações. Da mesma maneira, agradeço a Profa. Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, minha orientadora, por ter me seduzido a entrar na área de pesquisa sobre os valores humanos, uma temática indissociável da atual agenda dos estudos organizacionais.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram nessa nova conquista em minha vida.

**“Entender é sempre limitado. Mas não
entender pode não ter fronteiras. Sinto que sou
muito mais completa quando não entendo”**

Clarisse Lispector

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira visto que as predisposições profissionais recebem influência da centralidade do sistema cognitivo, isto é, dos valores, que são concebidos como critérios capazes de influenciar as ações, escolhas e comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e aos outros. Nesse sentido, os valores humanos afetam as ações das pessoas sobre o seu trabalho; e aliados às motivações e ao talento estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1993). Os estudos do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) identificaram oito categorias de inclinações profissionais, também denominadas de âncoras de carreira, que são estimuladas por apetites, sentimentos e necessidades e estabelecem-se a partir da construção do auto-conceito (SCHEIN, 1993). Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores humanos e as âncoras de carreira. Diante do exposto, os indivíduos com as mesmas âncoras de carreira tendem a priorizar os mesmos valores humanos? Como linha condutora desta investigação foi traçada a hipótese de que indivíduos com as mesmas âncoras de carreira priorizam de forma semelhante os valores humanos que guiam seu comportamento. Nesse sentido, o referencial teórico deste trabalho apresenta um sistema conceitual fundamentado nos estudos de Schein (1993; 1996; 2006a; 2006b; 2006c) e Rokeach (1979; 1981) sobre carreiras e valores em virtude da importância dos mesmos para as suas respectivas áreas e pela repercussão internacional de seus trabalhos que propiciaram a validação dos instrumentos de pesquisa aqui utilizados: o questionário de âncoras de carreiras e a escala de valores humanos. As ações metodológicas são alicerçadas pelo tipo de pesquisa correlacional entre as variáveis: valores e âncoras de carreira. A pesquisa de campo ocorreu em duas partes. Na primeira, ocorreu a aplicação simultânea dos dois instrumentos mencionados junto a uma amostra de 100 discentes dos cursos de administração e contabilidade, do Centro Universitário do Pará (CESUPA) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Na segunda parte, foram realizadas entrevistas com uma pessoa de cada âncora de carreira, com exceção da competência gerencial, pois os resultados alcançados na primeira etapa foram suficientes para atender o objetivo aqui traçado. Os procedimentos de análise desses dados incluem, além da análise de conteúdo das entrevistas e das descrições das inclinações profissionais, a realização dos testes estatísticos qui-quadrado e coeficiente de correlação de Pearson, ambos aplicados para verificar a associação entre as variáveis desta pesquisa. O cruzamento dos dados obtidos por meio da utilização dos referidos instrumentos de pesquisa demonstra coerência com a hipótese formulada, pois os indivíduos com as mesmas inclinações profissionais atribuíram pontos similares nas suas respectivas hierarquias de valores, sobretudo quando se isolam os valores que podem ser ligados às características inerentes a cada âncora, presentes no conteúdo teórico de Schein e nos depoimentos dos entrevistados. Embora os resultados dos testes de correlação tenham apresentado significância moderada, os mesmos possibilitaram a identificação dos valores humanos mais propensos e os menos propensos de serem priorizados pelas pessoas dentro das diferentes categorias de âncoras de carreira. Nesse sentido, a conclusão dessa investigação reforça a influência dos valores humanos nas decisões de carreira.

Palavras-chave: valores humanos, auto-conceito, âncoras de carreira e decisões de carreira.

ABSTRACT

The general objective of this work is to analyze the influence of the human values in the determination of the career anchors based on the idea that the professional predisposition receives influence from the cognitive central system; in other words, the values, which are conceived as a form of criteria capable of influencing actions, choices and the human behavior, interfering in the way each individual judges himself and others. In this sense, the human values affect the actions of the individuals on their work; and allied to the motivations and to the talent they stimulate the decisions over the career (SCHEIN, 1993). The studies of the Massachusetts Institute of Technology (MIT) identified eight categories of professional inclinations, also called career anchors, which are stimulated by appetites, feelings and necessities and are established from the construction of the auto-concept (SCHEIN, 1993). From this perspective, it's possible to infer the existence of a narrow relationship between the human values and the career anchors. Facing this idea, do individuals with the same career anchors tend to prioritize the same human values? As the driver line of this investigation, the hypothesis that individuals with the same career anchors prioritize, in a similar way, the human values that guide their behavior, was launched. In this sense, the theoretical referential background of this research presents a system of definitions based on the studies of Schein (1993; 1996; 2006th; 2006b; 2006c) and Rokeach (1979; 1981) on careers and values because of the importance of their studies for each area of knowledge and for the international repercussion of their work, which favored the validation of the instruments of inquiry hereby used: the questionnaire of career anchors and the Rokeach Value Survey. The methodology is based on the type of correlation analysis between two variables: values and career anchors. The inquiry in locus was divided into two parts. In the first one, took place the simultaneous application of the two mentioned instruments in a sample of 100 university students of the courses of business administration and accountancy, of the Centro Universitário do Pará (CESUPA) and of the Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). In the second part, interviews were carried out with a person of each career anchor, with the exception of the general management competence since the results reached in the first stage were sufficient to attend the objective here drawn. The proceedings of analysis of these data include, besides the analysis of the content of the interviews and of the descriptions of the professional inclinations, some statistical tests such as Pearson's correlation coefficient and chi-square distribution, both applied to check the association between the variables of this inquiry. The correlation of the data obtained through the use of the above-mentioned instruments of inquiry demonstrates coherence with the formulated hypothesis, since the individuals with the same professional inclinations attributed similar grades to their respective hierarchies of values, above all when the values that can be tied to the characteristics inherent in each anchor are isolated, which are present in the theoretical content of Schein and in the testimonies of the interviewed ones. Though the results of the correlation tests presented moderate signification, they made possible the identification of the most and the least inclined human values of receiving bigger importance by the individuals inside the different categories of career anchors. In this sense, the conclusion of this investigation reinforces the influence of the human values in the decisions of career.

Key words: human values, auto-concept, career anchors and decisions of careers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	03
2. OS VALORES HUMANOS.....	10
2.1 DEFINIÇÕES COMPLEMENTARES A COMPREENSÃO DOS CONSTRUTOS DO OBJETO DE PESQUISA.....	10
2.1.1 Auto-conceito.....	11
2.1.2 Personalidade.....	12
2.1.3 Crenças.....	14
2.1.4 Atitudes.....	14
2.1.5 Comportamento humano.....	16
2.1.6 A inter-relação entre crenças, atitudes e valores.....	17
2.2 OS ESTUDOS DE VALORES HUMANOS À LUZ DAS CONTRIBUIÇÕES DE ROKEACH.....	18
2.2.1 A mudança nos sistemas de valores.....	21
2.2.2 Valores instrumentais e terminais.....	22
2.3 VALORES RELACIONADOS AO TRABALHO.....	25
3. AS ÂNCORAS DE CARREIRA.....	27
3.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA.....	27
3.2 AS ÂNCORAS DE CARREIRA E A DESCRIÇÃO DE SUAS CATEGORIAS.....	32
3.2.1 Âncora técnica funcional.....	36
3.2.2 âncora competência geral.....	36
3.2.3 Âncora autonomia e independência.....	37
3.2.4 Âncora segurança e estabilidade.....	38
3.2.5 Âncora criatividade empreendedora.....	39
3.2.6 Âncora vontade de servir e dedicação a uma causa.....	40
3.2.7 Âncora puro desafio.....	41
3.2.8 Âncora estilo de vida.....	41
4. AÇÕES METODOLÓGICAS.....	44
4.1 OS TIPOS DE PESQUISA.....	44
4.2 O UNIVERSO E A AMOSTRA.....	46
4.3 A COLETA DE DADOS.....	47
4.3.1 O instrumento de âncoras de carreira.....	48
4.3.2 A escala de valores de Rokeach.....	51
4.3.3 A pesquisa piloto.....	53
4.3.4 A aplicação dos instrumentos.....	54
4.3.5 A realização das entrevistas.....	55
4.4 OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	56
4.4.1 Procedimentos estatísticos descritivos.....	57
4.4.2 Testes estatísticos utilizados para verificar associações.....	57
4.4.3 Análise de conteúdo.....	58
5. RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
5.1 AS ÂNCORAS DE CARREIRA.....	59
5.2 A HIERARQUIA DOS SISTEMAS DE VALORES.....	64
5.3 CRUZAMENTO DE DADOS DOS INSTRUMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA E DE HIERARQUIZAÇÃO DOS VALORES HUMANOS.....	69
5.3.1 Associação entre âncoras de carreira e os valores humanos.....	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85

REFERÊNCIAS.....	89
ANEXOS.....	95
APÊNDICE.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADMC: Administração CESUPA
ADMP: Administração PUC
AI: Autonomia e Independência
ANPAD: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
CCC: Ciências Contábeis CESUPA
CCP: Ciências Contábeis PUC
CE: Criatividade Empreendedora
CESUPA: Centro Universitário do Estado do Pará
CG: Competência Gerencial
ENANPAD: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EV: Estilo de Vida
FEA: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
IBM: *International Business Machines*
MIT: *Massachusetts Institute of Technology*
ONG: Organização Não Governamental
PD: Puro Desafio
PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SD: Vontade de Serviço e Dedicação a uma Causa
SE: Segurança e Estabilidade
SPSP: *Stanford Programme for Social Development*
TF: Técnica Funcional
VI: Valores Instrumentais
VT: Valores Terminais

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os valores terminais e seus respectivos significados.....	24
QUADRO 2 – Os valores instrumentais e seus respectivos significados.....	24
QUADRO 3 – Comparativo de carreira tradicional e proteana.....	31
QUADRO 4 – Descrição condensada das âncoras de carreira.....	43
QUADRO 5 – Categorização da amostra.....	46
QUADRO 6 – Critérios para a composição da amostra.....	47
QUADRO 7 – Codificação da escala do instrumento de âncoras de carreira.....	49
QUADRO 8 – A composição do modelo de análise do instrumento de âncoras de carreira.....	49
QUADRO 9 – Valores terminais mais propensos e menos propensos a serem Priorizados pelos indivíduos de cada uma das categorias de âncora de carreira.....	77
QUADRO 10 – Valores instrumentais mais propensos e menos propensos a serem priorizados pelos indivíduos de cada uma das categorias de âncora de carreira.....	77
QUADRO 11 – Valores que alicerçam o comportamento dos indivíduos em cada uma das categorias das âncoras de carreira.....	79

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Universo x Amostra.....	47
TABELA 2 – Distribuição de frequência de âncora de carreira por gênero – em valores absolutos.....	61
TABELA 3 – Distribuição de frequência de âncora de carreira por região.....	63
TABELA 4 – Distribuição de frequência de âncora de carreira por curso.....	64
TABELA 5 – Ranking pela média dos graus de importância atribuídos aos valores terminais – consideradas pontuações de 1 a 5.....	65
TABELA 6 – Ranking pela média dos graus de importância atribuídos aos valores instrumentais – consideradas pontuações de 1 a 5.....	66
TABELA 7 – Frequência por gênero em que os valores terminais receberam grau de importância de 1 a 5.....	68
TABELA 8 – Frequência por gênero em que os valores instrumentais receberam grau de importância de 1 a 5.....	68
TABELA 9 – Médias da ordem de importância atribuída aos valores terminais por âncora de carreira.....	70
TABELA 10 – Médias da ordem de importância atribuída aos valores instrumentais por âncora de carreira.....	71

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura do trabalho.....	09
FIGURA 2 – Representação do contínuo valor-atitude-comportamento.....	18

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 – Gráfico de distribuição de incidência das âncoras de carreiras....	59
ILUSTRAÇÃO 2 – Distribuição da incidência das âncoras de carreira por gênero....	61

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste capítulo introdutório é discorrer sobre as interseções intelectuais entre os estudos relacionados à carreira e aos valores humanos que motivaram a progênie do *explanandum*¹ desta investigação a fim de consubstanciar a problemática e a questão de pesquisa, bem como para esclarecer sua relevância científica. Desse modo, buscou-se subsídios interdisciplinares para fundamentação do escopo e da delimitação do estudo em âncoras de carreira e valores humanos, cuja interseção na instância teórica originou esta pesquisa.

Os antecedentes dessa pesquisa, portanto, residem nas motivações e fatores intervenientes nas decisões de carreira, não sob a perspectiva superficial com a análise orientada nas demandas externas, como interferência familiar, situação econômico-financeira ou por questões situacionais do mercado de trabalho, por exemplo. O interesse partiu de outra perspectiva, não necessariamente antagônica, porém, mais profunda e subjetiva, das demandas internas, próprias de cada indivíduo.

As idiossincrasias pessoais são decorrentes da personalidade, no entanto, ao se agrupar traços sócio-psicológicos não se encontra a estrutura da personalidade humana mesmo ao se aprofundar nos hábitos, conhecimentos, sabedorias e aprendizagem profissional, mas sim quando se considera o sistema de atividades realizado por meio desse conhecimento (LEONTIEV, 1978). Em outras palavras, a própria compreensão da personalidade humana é inerente a sua relação com a prática, o desempenho, ações e modo de ser no trabalho.

Desse modo, o axioma clássico referente à interação trabalho-personalidade permanece e encontra nos valores humanos sua repercussão, pois são os valores que definem as escolhas e os comportamentos relacionados às atividades desenvolvidas pelo homem. Em reciprocidade, as cognições humanas, que constituem um complexo processo psicológico composto pelas percepções, avaliações, crenças, intenções e perspectivas influem tanto na vivência pessoal quanto no ambiente de trabalho (SIQUEIRA, 1996).

As predisposições profissionais, por sua vez, também recebem influência da centralidade do sistema cognitivo, isto é, dos valores (GOUVEIA *et al*, 2001), que segundo a

¹ Objeto de estudo, realidade ou fenômeno estudado.

pluralidade científica de Rokeach são concebidos como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos (SCHWARTZ, 2005). Por conseguinte, os valores são capazes de influenciar as ações, escolhas e comportamento humano, interferindo na maneira pela qual o indivíduo julga a si mesmo e aos outros.

Dialeticamente, eles podem ser percebidos tanto como produto quanto como ponto de referência do processo de reflexão e avaliação dos desejos (SCHWARTZ; LACEY, 1995). Nesse sentido, os valores afetam as reações das pessoas sobre o seu trabalho (STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004); e aliados às motivações e ao talento estimulam as decisões de carreira (SCHEIN, 1996), as ambições da vida profissional e a satisfação das necessidades prioritárias do indivíduo.

Nesse contexto, o alicerce destas considerações advém de estudos da *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), cujos resultados identificaram oito categorias de inclinações profissionais, também denominadas de âncoras de carreira, as quais são estimuladas por apetites, sentimentos e necessidades estabelecidas a partir da construção do auto-conceito, produto do conhecimento de si, conseqüente do acúmulo de experiências na juventude (SCHEIN, 1993, 2006b), que enquanto componente essencial do auto-conceito, a pessoa não abre mão, mesmo em situações difíceis de tomadas de decisão.

O auto-conhecimento, a centralidade da estrutura da personalidade, desencadeia o reconhecimento das demandas pessoais, as quais incluem as preferências de trajetória profissional. Partindo dessa premissa, permite-se inferir a existência de um relacionamento estreito entre os valores e as âncoras de carreira, uma vez que aqueles são prioridades e necessidades pessoais que guiam as atitudes, escolhas e o comportamento, (STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004).

Conseqüentemente, os valores, junto com outros fatores como pressões e oportunidades de mercado, por exemplo, corroboram na determinação da âncora de carreira de uma pessoa, assim como suas características pessoais (DUTRA, 2002), cujas influências são de entendimento complexo, pois têm caráter subjetivo. Diante do exposto, torna-se interessante investigar o relacionamento dentro dessa perspectiva intrínseca ao indivíduo na expectativa de clarear a influência da intersubjetividade nas escolhas de carreira. No entanto,

uma investigação, com tal propósito, se constitui em uma vasta tarefa que compete a uma equipe interdisciplinar dedicada exclusivamente para cobrir sua amplitude.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentre os componentes da estrutura da personalidade, optou-se por estudar o auto-conceito, que organiza as preferências individuais, estabelecendo o que é priorizado ante as demais coisas ou situações, logo a delimitação dessa pesquisa incide sobre o *self*, conhecimento de si, o qual é construído pelo reconhecimento dos próprios valores humanos e preferências profissionais (ROKEACH, 1981; SCHEIN, 2006b). Dentro desse contexto, os indivíduos com as mesmas âncoras de carreira tendem a priorizar os mesmos valores humanos?

Ao perscrutar a literatura sobre carreiras são encontradas apreciações superficiais sobre esta questão, pois sabe-se que o indivíduo age de acordo com seus valores (ROKEACH, 1981), porém, não são demonstrados, nem em livros ou trabalhos publicados em bases de dados nacionais e internacionais como Proquest, Jstor, Ebsco, Emerald, SCielo e Lilacs, subsídios que elucidem o vínculo ou o papel dos valores na determinação das inclinações profissionais.

Não foram encontrados artigos, nos banco de dados mencionados, que investiguem simultaneamente os dois construtos (valores humanos e âncoras de carreira), exceto de modo incipiente, com a mera alusão do termo, sem a acepção teórica envolvente ao conceito valor. A pesquisa com o propósito e conteúdo mais aproximado a esse escopo de análise se refere ao estudo da relação entre as inclinações profissionais e as propensões de comportamento, fundamentada por um teste psicométrico baseado na teoria dos traços (FARO, 2007).

Assim, torna-se relevante explorar o relacionamento entre os valores e as âncoras. Sabe-se, todavia, que não são exclusivamente os valores que motivam as escolhas profissionais, como mencionado anteriormente. No entanto, a delimitação desta pesquisa incide especificamente nestes dois temas com o propósito de analisar a influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreira. Buscar compreender esta interação, por sua

vez, exige um aprofundamento em fatores sócio-psicológicos, portanto, convém um respaldo interdisciplinar.

A interseção de distintos estudos iniciados paralelamente na década de 60, nos Estados Unidos, sobre valores humanos e inclinações profissionais, concedeu a abrangência de escopo necessária à realização deste trabalho. A elaboração intelectual desta interseção surgiu do próprio construto de âncoras de carreira, pois o mesmo resulta da combinação de competências, motivos e valores que o indivíduo não abre mão. Por conseguinte, entre as categorias das inclinações profissionais cada uma tem um perfil diferenciado das demais, sobretudo em relação ao que o indivíduo prioriza. Portanto, assume-se que os valores exercem influência sobre a determinação das inclinações profissionais ao elaborar a seguinte hipótese:

H₁: Indivíduos com as mesmas âncoras de carreira priorizam de forma semelhante os valores humanos que guiam seu comportamento.

Diante do exposto, o objetivo geral desta dissertação consiste em analisar a influência dos valores humanos na determinação das âncoras de carreiras. Complementarmente, na expectativa de contribuir ao desenvolvimento deste trabalho, foram traçados como objetivos específicos:

- a) identificar a importância que cada valor, da Escala de Rokeach, desempenha como princípio-guia na vida dos inquiridos;
- b) determinar a âncora de carreira dos participantes da pesquisa;
- c) verificar a hierarquia de valores desses indivíduos, agregando aqueles que apresentam as mesmas âncoras de carreira;
- d) identificar o *ranking* de valores priorizados no grupo de indivíduos que tem a mesma âncora de carreira, buscando tendências de associação entre a priorização destes valores pelos indivíduos que compõem cada categoria das âncoras;

Para a consecução dos objetivos propostos foram escolhidas as ações metodológicas, descritas no quarto capítulo. Dentre as ações realizadas tem-se a composição da amostra, inicialmente selecionada de modo intencional ao decidir-se pesquisar restritamente o público universitário em razão da acessibilidade dos mesmos com intuito de submetê-los aos instrumentos de coleta de dados. Desse modo, estabeleceu-se o plano amostral dos

concluintes do curso de ciências contábeis e administração de duas instituições privadas de ensino superior, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA) ambas da capital de seu respectivo Estado.

A verificação empírica e o teste da hipótese foram propiciados pela reunião de instrumentos específicos de aferição para cada um dos temas aqui tratados, porque se entende que a aplicação de instrumentos existentes, neste caso, a escala de classificação de valores humanos de Rokeach e o de âncora de carreiras de Schein, viabiliza o desenvolvimento da pesquisa e sua confiabilidade. Ao mesmo tempo, permite a verificação empírica, tanto como fator essencial ao teste da hipótese quanto como elemento de consubstanciação entre valores e âncoras.

Outro estímulo para a utilização conjunta desses instrumentos concentra-se na construção e acumulação de um corpo coerente de conhecimento por meio de instrumentos testados e que, por sua vez, garantem o rigor metodológico e, conseqüentemente, a continuidade de investigações complementares. Além disso, não foram encontrados trabalhos que reúnam, em uma mesma inquirição, os instrumentos aqui utilizados, proporcionando caráter de inovador ao tema proposto.

Depois do exposto pode-se depreender que a relevância científica desta pesquisa reside em sua expectativa de compreender a conexão entre os valores humanos e as inclinações profissionais de modo a permitir, em um primeiro momento, o entendimento mais aprofundado dos fatores motivacionais subjetivos nas decisões profissionais. Espera-se também que os resultados provenientes deste estudo possam servir de aporte inicial a produção futura de um modelo teórico capaz de inferir vínculos condicionantes que expliquem a tendência das pessoas, que priorizam determinado grupo de valores, apresentarem determinada âncora de carreira.

Conseqüentemente, os resultados desta pesquisa podem ser úteis para ampliar o escopo de análise concernente à compreensão do vínculo retro-referendado, no entanto, vale destacar que mesmo esperando contribuir às futuras pesquisas, não há pretensão aqui de propor uma nova ferramenta para aferir valores ou âncoras. Pelo contrário, a concepção central é, como mencionado, contribuir para uma interseção teórica entre os mesmos e afastar o aparente sofisma presente na afirmação de que as âncoras resultam dos valores, posto que

tal afirmação é aceita nos trabalhos de Schein (1993; 1996; 2006a; 2006b; 2006c), todavia, sem sustentação epistemológica.

De tal modo, um dos benefícios resultantes desta investigação consiste na complementaridade, tanto de instrumentos, quanto da instância teórica, desde estudos sociológicos e administrativos às questões psicológicas das motivações humanas, sem, entretanto esgotá-las. Assim, pretende-se colaborar na produção intelectual sobre a temática administração de carreiras. Considere-se, ainda, que estudos que forneçam subsídios sobre essa temática são de interesse tanto do indivíduo quanto das organizações no que tange ao gerenciamento das carreiras.

Para atender os propósitos acima mencionados, esta dissertação está organizada em cinco partes, conforme demonstração da Figura 1, sendo sua primeira parte constituída pelo primeiro capítulo, esta introdução, que apresentou o ponto coincidente entre os pressupostos teóricos das âncoras de carreira de Schein (2006b) e os valores humanos. Dessa relação explicaram-se os antecedentes do problema que originaram a pergunta de partida da investigação e, conseqüentemente, consubstanciaram os objetivos geral e específico da pesquisa. Tais objetivos, por sua vez, delimitaram o escopo na análise da influência dos valores na determinação das âncoras de carreira.

A segunda parte é dedicada ao referencial teórico, cuja divisão inclui o segundo e terceiro capítulo. Nessa parte, preocupou-se em mostrar clareza nas definições e nos conceitos, apresentar um breve histórico dos estudos concernentes aos valores humanos e os pontos referenciais de carreira, destacando as correntes de pensamento adotadas, isto é, as contribuições de Rokeach e Schein, sem restringir o diálogo com autores seguidores ou com idéias divergentes.

Nesse contexto, o segundo capítulo inicia com a construção do sistema conceitual composto pelas definições de termos como personalidade, crenças e auto-conceito, dentre outros que são subjacentes aos construtos, tanto de âncoras de carreira quanto de valores. A finalidade é delinear o discurso científico deste trabalho e esclarecer seu objeto de pesquisa, logo, não há pretensão de encerrar discussões concernentes às polêmicas inerentes aos conceitos apresentados, mas sim marcar o posicionamento adotado em relação a esses conceitos, evitando o entendimento do senso comum.

Após o esclarecimento desses termos, inerentes a hipótese de pesquisa, é apresentado o estado da arte concernente aos estudos de valores humanos a partir de uma revisão bibliográfica realizada por Stackman, Pinder e Connor (2004) que inclui o mapeamento das pesquisas realizadas nesse âmbito e as limitações das mesmas. Ainda nesse capítulo, há um tópico exclusivo dedicado às contribuições de Rokeach (1979, 1981) em razão da utilização do instrumento de mensuração deste autor nesta pesquisa. Nesse sentido, destaca-se a abordagem dos valores instrumentais e finais por serem úteis ao modelo de análise.

Na sequência da segunda parte, o terceiro capítulo apresenta uma visão geral da pesquisa sobre carreiras desde os seus preâmbulos na década de 70, perpassando sua evolução conceitual da mais ortodoxa à visão hodierna do contrato psicológico proteano. Assumiu-se necessário discorrer acerca dessa transformação para contextualizar o cenário teórico em que irrompeu a consideração do papel do indivíduo no planejamento de sua carreira, uma vez que o conhecimento da inclinação profissional auxilia no auto-gerenciamento da mesma. Apesar de o cenário descrito limitar-se ao plano teórico, reconhece-se a influência da conjectura macro-econômica no mundo do trabalho, seja nas condições dos vínculos empregatícios ou nos demais acordos entre empregado e empregador.

Na continuidade do terceiro capítulo resgatou-se a origem das âncoras de carreira para apresentar cada uma de suas oito categorias por meio do perfil das mesmas e de suas respectivas características, com alicerce nos trabalhos de Schein (1993; 1996; 2006a; 2006b; 2006c). Ao mesmo tempo, foram abordadas as polêmicas concernentes à existência de outras âncoras, além das expostas, da possibilidade de alteração da âncora de uma pessoa ou desta ter mais de uma inclinação profissional.

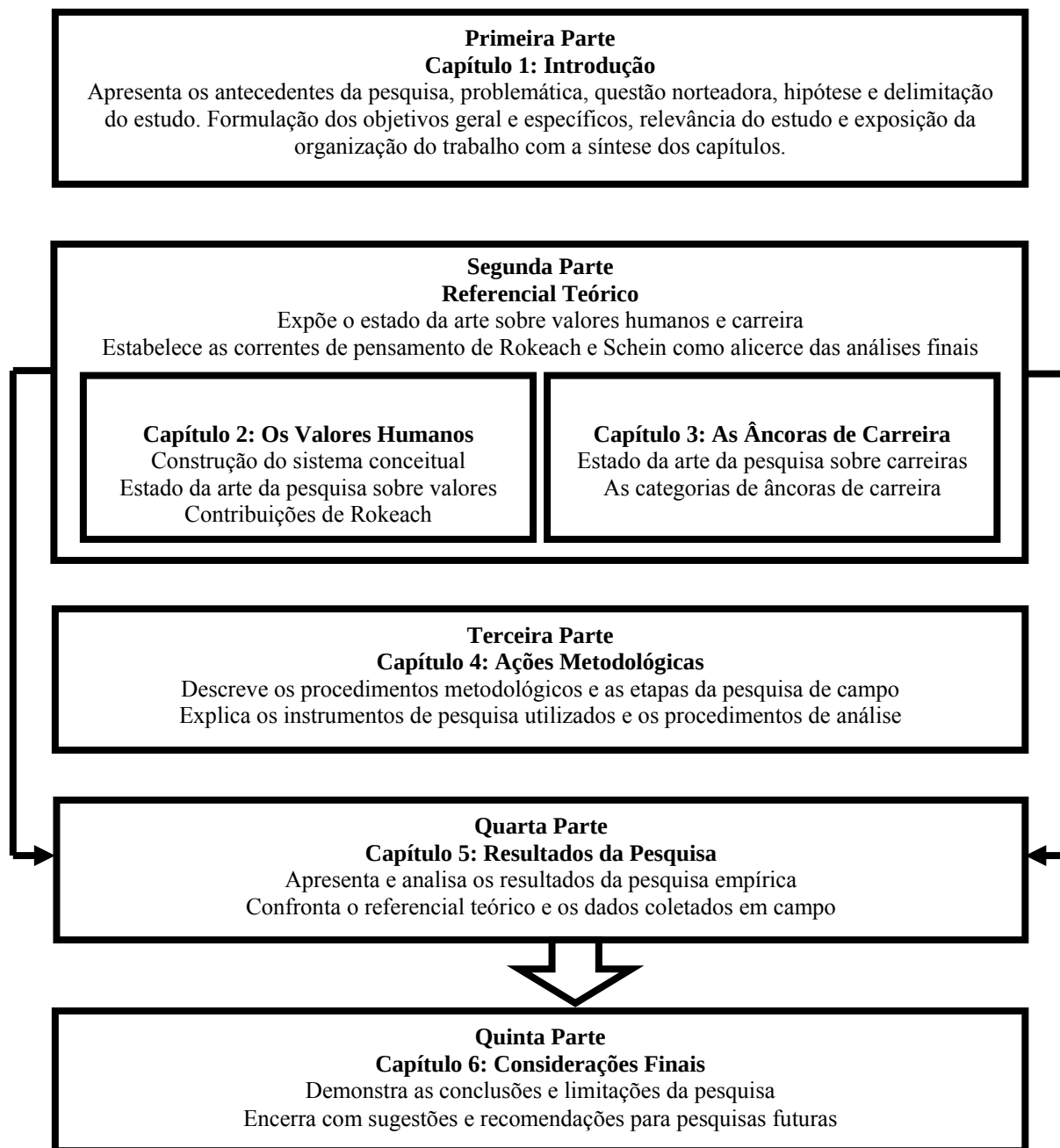
O quarto capítulo descreve as ações metodológicas escolhidas para o alcance dos objetivos traçados, todos ligados a análise da influência dos valores humanos na determinação das inclinações profissionais, direcionando, assim, ao tipo de pesquisa correlacional. As ações demonstradas correspondem às etapas para a composição da amostra; os meios empregados para a coleta de dados com a explicação dos instrumentos de medida aplicados, com a devida exposição dos procedimentos adotados em campo; e dos procedimentos de análise com a realização de testes estatísticos capazes de verificar se há associação entre as variáveis (valores e inclinações pessoais).

O quinto capítulo versa sobre os resultados de pesquisa, desse modo, encontra-se o confronto entre o referencial teórico e os dados coletados em campo pela aplicação do questionário, na etapa empírica da investigação. O capítulo inicia demonstrando separadamente os dados, primeiro os resultados do instrumento de âncoras, depois do instrumento de valores. A apresentação separada deu-se para descrever a amostra e apresentar os resultados gerais do grupo de 100 pessoas. Com o intuito de condensar as informações as mesmas foram expostas, sobretudo, com o apoio de gráficos e tabelas.

Depois, esses dados foram cruzados para o teste da hipótese que ocorreu pela aplicação de testes estatísticos de correlação de Pearson e qui-quadrado. Dos resultados desses testes foram identificados os valores mais propensos e menos propensos a serem priorizados por cada uma das categorias profissionais.

O sexto capítulo, destinado às considerações finais, encerra este trabalho demonstrando significados dos resultados à hipótese de pesquisa, no entanto, como a esta está sujeita a desvios, os mesmos são apresentados como limitações desse estudo. Outro destaque nesse capítulo são as recomendações e sugestões para a agenda futura de pesquisas sobre identidade profissional.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

2. OS VALORES HUMANOS

O desdobramento dos propósitos desta dissertação demanda o alicerce em um sistema conceitual competente na definição de termos fundamentais à compreensão do objeto de estudo, resultante de representações abstratas sem métrica tangível na realidade. Portanto, assume-se que sem a exposição desse sistema não há como definir com precisão nem os valores humanos, nem as âncoras de carreira.

Atendendo isso, as subdivisões deste tópico incluem conceitos subjacentes ao construto de valores, como as crenças, atitudes, personalidade, comportamento e auto-conceito, este último indispensável a compreensão da essência das inclinações profissionais, abordada no capítulo seguinte.

Após as definições apresenta-se o estado da arte sobre a temática de valores, inclusive um mapeamento das pesquisas nessa área, com aprofundamento nas contribuições de Rokeach e sua respectiva taxionomia em valores instrumentais e terminais, porque o instrumento de coleta de dados utiliza essa classificação, assim como as análises deste trabalho.

2.1 DEFINIÇÕES COMPLEMENTARES A COMPREENSÃO DOS CONSTRUTOS DO OBJETO DE PESQUISA

A formulação das seções deste subitem considerou estruturas teóricas legitimadas no âmbito da psicologia, mas o tratamento limita-se ao esclarecimento das terminologias aqui assumidas, não interessando a discussão do âmago de teorias da ciência dos fenômenos psíquicos e do comportamento, nem as peculiaridades de suas diferentes abordagens.

A conceituação, todavia, não se restringe a definir um termo e sim delinear o discurso científico à produção do conhecimento, afastar os conceitos do senso comum e esclarecer o objeto de estudo. Com isso, atende-se a premissa básica de um conceito que é o de abrir ou fechar as possibilidades de ação (MATURANA, 1999), o que nesta dissertação significa elucidar as palavras que compõem o enunciado subjacente à delimitação de pesquisa.

Portanto, há a indicação da linha de pensamento adotada, neste caso, a do psicólogo Rokeach (1979,1981), com o subsídio do teórico clássico Allport (1966).

2.1.1 Auto-conceito

O processo de construção do auto-conceito, utilizado aqui como sinônimo de *self*, parte integrante da personalidade, se inicia na fase da infância quando a criança começa a diferenciar o seu “eu” do “não eu”, desencadeando um ciclo de reconhecimento interrompido de si ao longo de sua existência, facilitando a promoção de outros componentes da personalidade. Pressupõe-se que a compreensão de si torna possível predizer, descrever e explicar o comportamento humano em virtude de certa consistência nas atitudes (VEIGA, 2006).

O auto-conceito é estudado pela psicologia em virtude de sua importância para a compreensão do desenvolvimento humano. Apesar disso, não há uma definição unívoca, entretanto, a concordância entre os autores reside na aceitação de auto-conceito como a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, formada pelas suas experiências em relação aos outros e o julgamento que faz de sua própria conduta (FERNANDES *et al*, 2005).

No campo de análise psicológica o auto-conceito é concebido por dois modelos antagônicos. De um lado tem-se o modelo unidimensional ou global ponderado por Marx e Winne (CARAPETA; RAMIRES; VIANA, 2001) cuja definição de auto-conceito considera um único eu, porém, evidências científicas oriundas dos estudos de James (FERNANDES *et al*, 2005) alteraram essa concepção ao demonstrar que os indivíduos podem ter um número elevado de auto-percepções em relação a diferentes esferas de suas vidas, assim, emergiu a aceitação multidimensional do *self* (BERNARDO; MATOS, 2003).

Nesse sentido, tem-se a visão multidimensional preconizada pela matriz disciplinar de Shavelson, Hubner e Stanton (*apud* FERNANDES *et al*, 2005) que considera o auto-conceito um construto multifacetado, estável, avaliativo e ordenado hierarquicamente. Neste modelo pressupõe-se que a pessoa pode ter vários “eus” ou vários auto-conceitos desenvolvidos pelas diferentes experiências sociais vivenciadas, assim, tem-se um eu social referente a sua atuação

no grupo que pertence; um eu familiar responsável pelas atitudes em família; um eu escolar; e um eu pessoal relacionado a maneira de perceber-se.

Tomando-se em consideração as variabilidades terminológicas e os diferentes modelos apontados adota-se neste trabalho a definição de Sisto e Martinelli (2004), pois estes autores asseveram que o auto-conceito resulta da interação da pessoa e seu meio ambiente desenvolvido por meio da construção social e do ciclo de vida, da evolução das capacidades, experiências, realizações e representações. Da mesma forma que o defendido por Schein (2006b), que considera a construção do auto-conceito enquanto se adquire as experiências oriundas da juventude e da educação.

Complementarmente, o “auto-conceito consiste nas percepções que o indivíduo tem de si mesmo, ou seja, corresponde à sua auto-descrição, contribuindo para a construção da imagem multifacetada que cada indivíduo tem de si próprio” (BERNARDO; MATOS, 2003). Em síntese, o *self* representa a idéia que cada pessoa tem acerca de si, bem como de suas capacidades, atitudes e valores nas diferentes esferas existenciais, seja social, física ou moral (CARAPETA; RAMIRES; VIANA, 2001).

2.1.2 Personalidade

A etimologia da palavra personalidade revela sua origem na língua românica a partir do vocábulo *persona* cuja denotação remete a máscara que confere a individualidade e imagem pública da pessoa. Na década de 30 Allport e Odbert encontraram em dicionários cerca de 18.000 palavras que descreviam características diferentes de comportamento pessoal.

Depois reduziram a lista para 4.500 termos que foram organizados em subgrupos e constituíram o escopo da abordagem de traços, que não é considerada uma teoria da personalidade e sim um conjunto de métodos para avaliar características estáveis do indivíduo, como a timidez, tranquilidade e agressividade.

(...) traço é uma estrutura neuropsíquica que tem a capacidade de fazer com que muitos estímulos se tornem funcionalmente equivalentes, e de iniciar e orientar formas equivalentes (com sentido coerente) de comportamento adaptativo e expressivo (ALLPORT, 1966, p. 431).

As consideradas teorias de personalidade apresentam 4 abordagens, a saber: a psicanalítica, a *behaviorista*, a humanista e a cognitiva (ATINKISON *et al*, 2002). Na teoria psicanalítica assume-se que os comportamentos são resultantes de motivações inconscientes e a personalidade é determinada por experiências ocorridas nos 5 primeiros anos de vida relacionadas a impulsos biológicos sexuais e de agressividade. Na heurística freudiana a personalidade é estruturada pelo id (princípios de prazer dominados por suas pulsões), ego (princípios de realidade) e superego (princípios de consciência e moralidade, o ideal de ego) (FREUD, 1980).

A teoria *behaviorista* reconhecida hodiernamente como a teoria da aprendizagem social assevera que a personalidade resulta das variações nas experiências de aprendizagem, sejam pela observação ou pelo condicionamento clássico (de Pavlov) ou operante (de Skinner) por fatores externos como recompensas e punições ou internos como crenças, pensamentos e expectativas (ATINKISON *et al*, 2002). A perspectiva da teoria cognitiva, por seu turno, considera as diferenças de personalidades produto do modo de como os indivíduos “representam mentalmente a informação” (ATINKINSON *et al*, 2002, p. 504) pelas interpretações individuais.

Como proposta alternativa entre as teorias psicanalista e *behaviorista* surgiu a teoria humanista por meio das concepções teóricas de Carl Rogers e Abraham Maslow², cujo foco dá-se na experiência subjetiva, no auto-conceito e no empenho do indivíduo para sua auto-realização. Nessa abordagem o conceito central da personalidade é o *self*, pois se assume que o indivíduo avalia suas experiências pela imagem que tem de si e do reconhecimento das respostas aos questionamentos “o que sou?” e “o que posso fazer?”, portanto, busca comportar-se de acordo.

“Evidentemente, não existe uma definição correta ou incorreta. Os termos podem apenas ser definidos de maneira útil para um determinado objetivo” (ALLPORT, 1966, p. 50). Dessa forma, depois de expostas as diferentes teorias convém ressaltar que para efeitos de compreensão dos construtos de âncoras de carreiras e de valores assume-se nessa dissertação a abordagem humanista de personalidade em função de a mesma coadunar-se com o objeto em estudo a medida que a sua centralidade é o auto-conceito.

² A menção desses autores ocorre simplesmente para apontar os expoentes da abordagem humanista.

Dentre os estudiosos humanistas encontram-se, além de Carl Rogers e Abraham Maslow, já mencionados, Gordon Allport, cuja definição de personalidade como “a organização dinâmica, no indivíduo, dos sistemas psicofísicos que determinam seu comportamento e seu pensamento característicos” (ALLPORT, 1966, p. 50) sustenta a base de pensamento preconizada por este estudo, como poderá ser observado. Em suma, a personalidade consiste nos padrões idiossincráticos de pensamento que determinam a maneira ou traço pessoal no agir (o comportamento).

2.1.3 Crenças

As crenças são quaisquer tipos de proposições simples, conscientes ou não, deduzidas do que uma pessoa diz ou fala, como, por exemplo, as asseverações procedidas por “eu creio que...” (ROKEACH, 1981, p. 92), como: eu creio que um sistema formal de promoção baseado em tempo de trabalho seja a melhor maneira de estruturar um plano de cargos e salários. Destarte, uma crença é aquilo que a pessoa tem como verdadeiro ou falso, bom ou ruim, desejável ou indesejável (FREITAS, 2007).

As crenças são classificadas, segundo a definição de Rokeach (1981), em três tipos: descritiva ou existencial (eu creio que cargos de gerência geral inibem a liberdade no ambiente de trabalho); avaliativa (eu creio que ser gerente geral é ótimo); e prescritiva ou exortiva (eu creio que todos precisam contribuir para tornar o mundo um lugar melhor para viver). Independentemente do tipo, todas as crenças são predisposições para uma ação, portanto para o comportamento em torno de um objeto ou situação. Nesse sentido, as crenças serão tratadas neste trabalho estritamente como crenças, sem especificação da tipologia, pois não afetarão seu entendimento.

2.1.4 Atitudes

O termo atitude, segundo Allport (1966, p. 431), juntamente com traço é o “conceito preferido pela psicologia social”, pois nenhum outro aparece com mais frequência na literatura sobre a área, especificamente na época contemporânea a tal assertiva, nos anos 30.

Assim, conferiu a atitude a centralidade dos estudos em psicologia. Parafraseando Allport (1966, p. 431), uma atitude tem sempre um objeto de referência, podem ser favoráveis ou desfavoráveis, de aceitação ou de recusa; “levam a pessoa aproximar-se ou afastar-se do objeto”. Assim, a pessoa está predisposta para a ação.

As atitudes, consideradas como o tema mais proeminente dos estudos de psicologia, perdeu esse rótulo meio século depois dos estudos de Allport, pois Rokeach (1981) transferiu a centralidade ao conceito de valor, em razão de sua universalidade, sem retirar a importância das atitudes. Diante disso cabe ressaltar que a diferença crucial entre esses dois conceitos reside na capacidade de transcendência dos valores a todas as situações, independentemente do objeto ou pessoa, enquanto as atitudes desdobram-se em aplicações específicas a cada situação, objeto ou pessoa.

Uma atitude é uma organização de crenças duradouras em torno de um objeto (uma pessoa, um grupo, uma instituição, ou uma questão) ou situação (evento ou uma atividade) “que se predispõe que se responda de uma forma preferencial” (ROKEACH, 1981, p. 91), complementarmente é considerada como um “conjunto inter-relacionado de opiniões [para a ação] organizadas em torno de um ponto de referência” (LEWIS, 1938 *apud* ROKEACH, 1981, p. 91) [grifo nosso].

A modificação de atitude, por outro lado, é uma modificação na predisposição³, uma modificação na organização ou estrutura de crenças ou uma modificação no conteúdo de uma ou várias das crenças que estabelecem a organização das atitudes (ROKEACH, 1966).

A singularidade entre a teoria de atitudes e de mudanças de atitudes consiste na separação em “atitude-em-direção-a-objeto” e “atitude-em-direção-a-situação”⁴ (ROKEACH, 1966, p. 531), o que inibe o desenvolvimento das pesquisas na área. Isto confundiu as pessoas para perceber que um objeto de atitude sempre é encontrado dentro de alguma situação sobre a qual também há uma atitude organizada.

³ Uma predisposição é definida como um estado hipotético do organismo que, quando ativado por um estímulo, implica que uma pessoa responda seletivamente, afetivamente, ou preferencialmente ao estímulo.

⁴ No original, *attitude-toward-object from attitude-toward-situation*.

Ademais, as tentativas de prever o comportamento unicamente com base em uma atitude-em-direção-a-objeto não podem ignorar a atitude-em-direção-a-situação, igualmente relevante. Quando são tratadas isoladamente resultam em interpretações injustificadas e conclusões precipitadas, propiciando as inconsistências entre atitudes e comportamento, ou entre as modificações de atitude e modificação comportamental.

Dizer que uma pessoa tem uma atitude durável em direção a um dados objeto é dizer que esta atitude, quando ativada, de qualquer maneira determina o seu comportamento em direção ao objeto de atitude, através de situações. De modo inverso, dizer que uma pessoa tem uma atitude durável em direção a uma situação dada é dizer que esta atitude, quando ativada, determinará o seu comportamento em direção à situação, através de objetos de atitude (ROKEACH, 1966).

2.1.5 Comportamento humano

O comportamento refere-se ao modo de agir das pessoas, contudo, em psicologia a palavra é usada para descrever tudo o que o homem faz, sente ou pensa (HUFFMAN; VERNON. M.; VERNON, J., 2003). O significado admitido por Rokeach (1981, p. 103) considera o comportamento como o resultado da interação entre a atitude e a definição da situação, isto é, “uma função da interação entre duas atitudes – atitude em relação ao objeto e atitude em relação à situação”, o que o autor chama de “teoria de duas atitudes” (ROKEACH, 1981, p. 135).

A maneira como uma pessoa se comportará em direção a um objeto dentro de uma situação dependerá, de um lado, das determinadas crenças ou predisposições ativadas pelo objeto de atitude e, de outro lado, das determinadas crenças ou predisposições ativadas pela situação⁵ (ROKEACH, 1966, p. 4).

Neste trabalho, assume-se a definição de Rokeach, cuja linha de pensamento é o cerne da fundamentação teórica desta dissertação, e corroborou, portanto, à compreensão de comportamento como as ações humanas guiadas pelos valores, mas que não estão incólumes as inconsistências, pois as “pessoas podem agir de forma contrária a suas atitudes” (CHEIN,

⁵ No original, “How a person will behave toward an object-within-a-situation will depend, on the one hand, on the particular beliefs or predispositions activated by the attitude-object and, on the other hand, on the particular beliefs or predispositions activated by the situation”.

1948 *apud* Rokeach, 1981, p. 104). Entretanto, Rokeach discorda dessa proposição, pois os comportamentos são guiados pelos valores e atitudes. As inconsistências ou contradições, segundo ele, ocorrem devido a “autodefesa, conformidade, limitações intelectuais ou a uma internalização não-crítica dos valores e atitudes contraditórios de seus grupos de referência” (Rokeach, 1981, p. 104).

2.1.6 A inter-relação entre crenças, atitudes e valores

A formulação essencial das contribuições de Rokeach (1981) consiste no inter-relacionamento entre as crenças, atitudes e os valores, que formam um sistema cognitivamente hierarquizado e interligado. De forma que existe uma miríade de crenças, que estão ligadas a poucas dúzias de valores instrumentais (modos alternativos de conduta), que, por sua vez, estão ligados a um número ainda menor de valores terminais (estados finais preferíveis de existência).

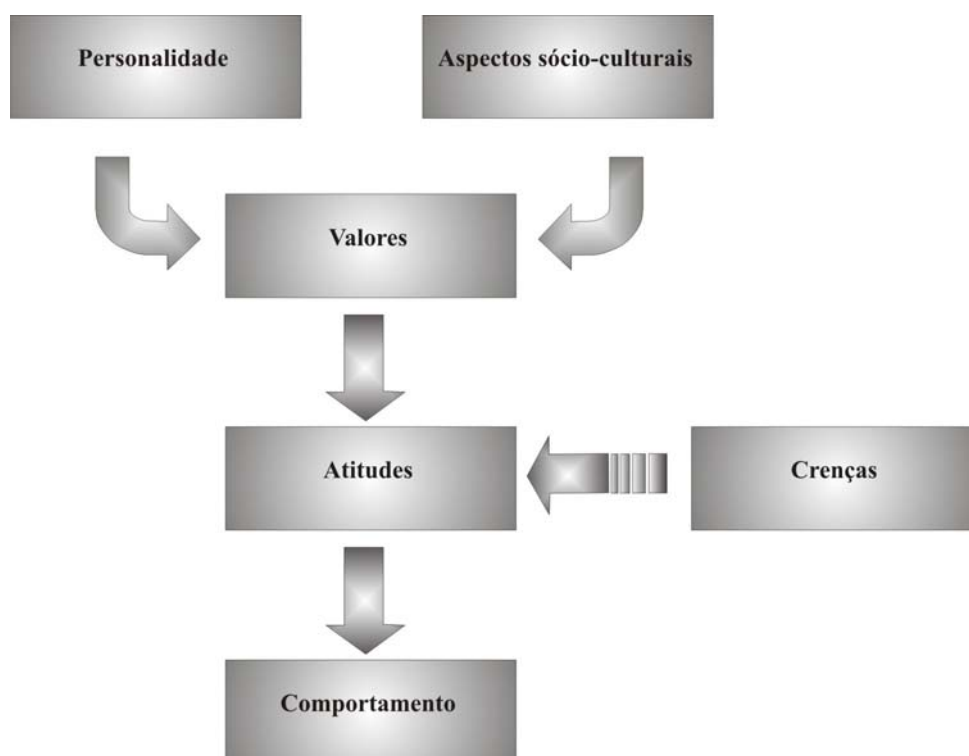
A hierarquia estimula a concorrência entre os seus componentes em uma ordem estabelecida consciente ou inconscientemente, organizada pela aprendizagem de regras construídas e adotadas ao longo do tempo. Nessa acepção, a cultura, a sociedade e a personalidade são os antecedentes principais dos valores e as atitudes e os comportamentos são os principais conseqüentes (ROKEACH, 1981).

Em contraposição a linha de pensamento de Rokeach, e conseqüentemente ao enfoque preconizado neste trabalho, Skinner (2007) defende que o comportamento não é guiado pelos valores, pois estes são simples palavras ensinadas durante a infância. Para esse autor, os comportamentos dependem, se repetem ou não, em virtude das suas implicações, ou seja, se houver recompensas significa que são comportamentos desejados e assim reforçados positivamente; no entanto, se forem punidos significa que não são desejados. Portanto, o comportamento é condicionado por fatores externos, alheios as características individuais, a não ser quando se refere às próprias expectativas e projeções.

Na proposta deste trabalho, foram reunidos os aspectos internos e os externos que determinam o comportamento. Destarte, as atitudes e comportamento são produtos dos valores e estes são resultantes da personalidade e de características sócio-culturais, conforme

representado na Figura 2, elaborada para melhor compreensão do contínuo valor-atitude-comportamento, proposto por Rokeach (1981) e adaptado neste trabalho com a adição dos aspetos internos (personalidade, auto-conceito) e aspetos externos (fatores sócio-culturais, demandas do meio); e com o reforço das crenças na formação dos sistemas de atitudes.

FIGURA 2 – Representação do Contínuo Valor-Atitude-Comportamento



Fonte: Elaborada pela autora a partir de Rokeach, 1981.

2.2 OS ESTUDOS DE VALORES HUMANOS À LUZ DAS CONTRIBUIÇÕES DE ROKEACH

Na primeira década do século XXI, Stackman, Pinder e Connor (2004) realizaram uma revisão bibliográfica das principais contribuições publicadas sobre valores e identificaram que o ponto comum das mesmas é a investigação dos fatores propulsores do comportamento humano e das razões pelas quais as pessoas trabalham ou são influenciadas em relação ao trabalho. Os estudos encontrados utilizaram a estrutura de valores de administradores e trabalhadores de diferentes países, com o intuito de compreender os diferentes significados do

trabalho; e apresentam em suas considerações os valores como fatores fundamentais no processo de tomada de decisão, na carreira e nas percepções pessoais no ambiente de labor.

Após o mapeamento, os autores afirmaram que o entendimento acadêmico sobre valores está comprometido, especialmente, por duas razões. A primeira delas concerne à operacionalização descuidada dos construtos de valores feita pelos pesquisadores; enquanto a segunda refere-se à proliferação de novos instrumentos e questionários que raramente são reconciliados com os antigos, tornando impossível a acumulação de um corpo coerente de conhecimento (STACKMAN; PINDER; CONNOR, 2004).

Os esforços necessários para reverter às limitações encontradas nas pesquisas da área devem estar voltados a adoção de instrumentos já existentes e validados a partir de um sistema conceitual sólido. Por conseguinte, ao definir o termo valor deve-se restringir seu significado à realidade estudada, pois ele carrega intrinsecamente uma dimensão pluri-significados, vinculada a diferentes situações do cotidiano, expressando desde objetos de valor (estima, apego sentimental ou preço do bem em pecúnia), uma qualidade motivadora, um padrão fundamental de comportamento até um critério essencial para o indivíduo escolher o que considera mais importante, ou que não pode ser dispensado (SCHWARTZ; LACEY, 1995).

Mesmo abrangendo tais significados, poucos trabalhos apresentam um conceito que atenda as expectativas de seu objeto de estudo e que se afaste do senso comum. Persiste, nesse sentido, uma discussão permanente envolta do termo e suas implicações. Uma das polêmicas reside na questão relacionada ao juízo de valor, inconcebível em pesquisas científicas, pois a busca deve ser pela compreensão dos fenômenos e análise dos mesmos e não sua apreciação com intuito de avaliar e julgar se o mesmo é certo ou errado, positivo ou negativo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998). Em confronto com essa polêmica, torna-se necessário esclarecer que esta pesquisa nada tem relacionado com juízo de valores.

Estudiosos de valores, tais como Rokeach, considerado o precursor, e Schwartz delimitam suas pesquisas em valores humanos, a mesma delimitação deste estudo. Schwartz (2005) assevera que valores são aquilo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas. Em suma, afirma que valores são crenças; um construto motivacional; que transcendem situações e ações específicas; que guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e

eventos; e que os valores são ordenados pela importância relativa aos demais. Enquanto Rokeach (1981, p. 132) considera os valores como:

(...) modos de conduta e estados finais da existência. Dizer que uma pessoa “tem um valor” é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final de existência é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou de estado final de existência. Uma vez que o valor é internalizado ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação [aspas do original].

Dentro dessa concepção, Hofstede (1997) também considera os valores como tendências a preferir certos estados de assuntos sobre outros. Em um *survey* de amplitude global realizado por esse autor, em 50 diferentes subsidiárias da IBM, identificou-se que as culturas societárias influenciavam na maneira pela qual as pessoas agem dentro da empresa, o que afeta a cultura organizacional de uma nação para outra, porém, apesar da programação mental⁶ ou a cultura variar de acordo com o ambiente social, foi observado que os valores das pessoas são semelhantes, o que muda são suas práticas.

Independentemente da cultura nacional, os seres humanos compartilham valores semelhantes (HOFSTEDE, 1997), em conformidade ao preconizado por Rokeach (1981) ao asseverar que os fatores sociais como cultura, classe sócio-econômica, gênero, educação, formação, ocupação, no sentido de carreira, a opção religiosa e política, restringem as variações nos padrões de valores das pessoas. Por outro lado, os fatores pessoais, como a personalidade, aumentam as variações.

Nessa abordagem, o valor é concebido como um guia transcendente que se aplica a qualquer objeto ou situação a qual o indivíduo é submetido, pois desde o momento em que o valor é internalizado, seja consciente ou inconsciente, torna-se um critério ou modelo para conduzir a ação; julgar; comparar-se com os demais; e justificar ações e atitudes de si e dos outros. Assim, por servirem como padrões ou critérios não só para as ações, mas também para os julgamentos, escolhas, atitudes, argumentos e racionalização, os valores são concepções centrais do que é desejado pelo indivíduo, logo, são cognições multifacetadas, consistentes e com aplicação universal (ROKEACH, 1979).

⁶ Cada pessoa carrega consigo um padrão de pensamento, sentimento e potencial comportamento os quais foram aprendidos ao longo da vida, sobretudo quando criança. Em analogia com o jeito que os computadores são programados, o autor chama os padrões de pensamento, sentimento e comportamento de *mental programs* ou *software of the mind*.

O que faz os indivíduos diferirem nas práticas são os graus de importância atribuídos a cada um dos valores, dessa forma, os valores são ordenados, articulam-se e concorrem entre si dentro de um sistema de valores (ROKEACH, 1981), que é acionado diante das escolhas pessoais, logo, uma determinada situação pode acionar dois ou mais valores simultaneamente. Quando isso ocorre, os valores considerados mais importantes no sistema predominam sobre os demais, resolvendo o conflito, contudo, pode acontecer de uma pessoa comportar-se de modo inconsistente aos seus valores.

2.2.1 A mudança nos sistemas de valores

O sistema de valor consiste em uma “ordenação dos valores ao longo em um *continuum* de importância” (ROKEACH, 1981, p. 132); composto por quatro subsistemas distintos, dentro de um sistema de valor, da seguinte maneira:

1. Várias crenças podem ser organizadas em conjunto para formar uma única atitude direcionada a um único objeto ou situação específica;
2. Duas ou mais atitudes podem ser organizadas em conjunto para formar um sistema de atitudes maior, como ideologias políticas e religiosas, por exemplo.
3. Dois ou mais valores podem estar organizados em conjunto para formar um sistema de valores instrumentais;
4. Dois ou mais valores podem estar organizados em conjunto para formar um sistema de valores terminais.

Além desses subsistemas, há outros três que atuam simultaneamente. Um deles é a auto-percepção que a pessoa tem de seu próprio comportamento; o segundo, são as percepções que as pessoas têm de seus valores, atitudes, motivos e comportamento, inclusive, das pessoas de seu grupo de referência⁷; e o terceiro, e último, são as percepções que as pessoas têm a respeito de objetos físicos.

⁷ Um grupo de referência é qualquer pessoa ou grupo que influencia o comportamento de um indivíduo de forma significativa. Os valores, as atitudes, os comportamentos e as normas desse grupo possuem enorme influência nas avaliações, nos comportamentos e nas aspirações de outros indivíduos (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

As mudanças nas matrizes, ou sistemas de valores, devem ser induzidas sempre que dois ou mais valores instrumentais e terminais, abordados na seção seguinte (ver 2.2.2), sejam ativados em relações de inconsistência ou incongruência de alguma espécie, em consonância ao retroreferendado (ver 2.1.5). As três maneiras, enumeradas por Rokeach (1981), pelas quais essas inconsistências podem ser trazidas são:

1. As pessoas são induzidas a comportar-se de maneira incompatível com os seus valores.
2. As pessoas são expostas a novas informações, inclusive evoluções, de outras pessoas de seu grupo de referência que são inconsistentes com a informação já apresentada dentro de seu sistema de valor.
3. As pessoas são expostas a informações sobre as inconsistências já existentes dentro de seus próprios sistemas de valores.

2.2.2 Valores instrumentais e terminais

Rokeach (1981) pondera a importância de distinguir os valores instrumentais dos terminais. Os valores instrumentais correspondem aos modos preferidos de conduta social ou comportamentos para o alcance dos objetivos pessoais; enquanto os valores terminais são os estados finais preferidos de ser e estar (KREMER, 1981).

Um valor instrumental pode ser identificado pela seguinte sentença “eu creio que tal e tal modo de conduta (a honestidade, a coragem, por exemplo) é pessoal e socialmente preferível em todas as situações com respeito a todos os objetos”. Um valor terminal, por sua vez, pode ser identificado por meio da seguinte afirmativa “eu creio que tal e tal estado de existência (por exemplo a salvação, um mundo de paz) é pessoal e socialmente um valor que se deve lutar para obter” (ROKEACH, 1966, p. 132). Desse modo, somente os valores que podem ser inseridos em cada uma das frases podem ser considerados valores instrumentais ou terminais.

Dentro dessa distinção entre os valores, Dolan e Garcia (2006) propõem a subdivisão de dois grupos. Os valores instrumentais, nessa proposta, integram os valores ético-morais e

de competição, pois constituem os meios de atingir os objetivos, que são os estados finais ou valores terminais, estes englobando, dessa maneira, os valores pessoais e ético-sociais.

Os valores instrumentais e terminais são agrupados em dois sistemas de valores, cada qual com uma estrutura ordenada, “sem dúvida, funcional e cognitivamente ligado ao outro e ambos os sistemas ligados com muitas atitudes em relação a objetos e situações específicas (ROKEACH, 1966, p. 132). Os sistemas de valores, como já fora mencionado anteriormente, consistem na ordenação de valores em forma de *ranking* em um *continuum* de importância que podem variar de acordo com as características individuais como o auto-conceito e a personalidade, mas fatores culturais, por exemplo, diminuem essas variações.

A divisão dos valores, proposta que Rokeach (1981) apresentou como um avanço para as pesquisas, consiste em uma das críticas direcionadas a sua abordagem, sob o argumento de que os valores podem ser tanto instrumentais quanto terminais, dependendo da estrutura de valores do indivíduo (GORSUCH, 1970).

Em outras palavras, os valores de segurança nacional ou um mundo de paz podem ser instrumentais para valores como igualdade, segurança e felicidade. Embora exista essa discordância, entende-se que as distinções entre os valores instrumentais e finais sejam úteis para a mensuração em duas escalas, visto que sem tal divisão haveria uma lista única com 36 valores, o que tornaria inviável a classificação em *ranking*, uma vez que, mesmo quando se considera apenas os 18 valores, já existe certa dificuldade na ordenação.

Além disso, a utilização de 18 valores em cada lista não foi aleatória. Rokeach (1981) realizou pesquisas com grupos de controle para chegar a esse número que demonstrou, após testes, o melhor o resultado de confiabilidade de instrumento (conforme exposto no item 4.3.2). Nesse sentido, embora exista a separação nas duas listas de valores apresentadas nos Quadros 1 e 2 não se desconsidera a inter-relação entre os esses valores instrumentais e finais (terminais), pois ela ocorre para possibilitar a ordenação hierárquica proposta no modelo de Rokeach (1981).

QUADRO 1 – Os valores terminais e seus respectivos significados

Valores terminais	Significado
Estados preferidos de ser/estar	Os objetivos de existência
Uma vida confortável	Uma vida próspera, dinheiro, bens, conforto material
Uma vida excitante	Uma vida estimulante, ativa, não-monótona, não-rotineira, com desafios a serem vencidos
Um sentimento de realização	Contribuição duradoura, auto-realização, estar satisfeito consigo, gostar da vida que leva
Um mundo de paz	Livre de guerras e conflitos, vida harmoniosa com a família, vizinhos, no trabalho
Um mundo de beleza	Beleza da natureza e da arte
Igualdade	Fraternidade, oportunidades iguais, direitos iguais
Segurança familiar	Cuidando dos que lhe são caros, da família e pessoas queridas
Liberdade	Independência, livre escolha, poder fazer as coisas como você quer e gosta
Felicidade	Contentamento, satisfação, alegria, estar de bem com a vida
Harmonia interior	Livre de conflitos interiores,
Amor maduro	Intimidade sexual e espiritual
Segurança nacional	Proteção contra ataques, segurança do país
Prazer	Uma vida agradável, calma, satisfação pessoal
Salvação	Uma vida eterna, salva, espiritualidade, ter fé em Deus
Auto-respeito	Auto-estima, gostar de si mesmo
Reconhecimento social	Ter o respeito das demais pessoas, ser admirado pelos outros
Amizade verdadeira	Camaradagem íntima, fazer amigos verdadeiros, com quem possa contar e que possam contar com você
Sabedoria	Uma compreensão adulta da vida

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rokeach, 1981.

QUADRO 2 – Os valores instrumentais e seus respectivos significados

Valores instrumentais	Significado
Modos preferíveis de conduta	Como prefere se comportar para consecução de seus objetivos
Ambicioso	Trabalhador incansável, com aspirações
Liberal	Mentalidade aberta, aceitar opiniões e atitudes diferentes da sua, ser flexível
Capaz	Competente, eficiente
Animado	Alegre, jovial
Asseado	Limpo, arrumado, bem apresentável
Corajoso	Pronto a defender seus valores, suas idéias, suas vontades
Tolerante	Disposto a perdoar outros, a aceitar as coisas como elas são
Prestativo	Trabalhando para o bem estar de outrem
Honesto	Sincero, verdadeiro
Imaginativo	Ousado, criativo
Independente	Auto-confiante, auto-suficiente, poder fazer as coisas por si
Intelectual	Inteligente, pensativo, estudioso
Lógico	Consistente, racional, que tem raciocínio rápido
Amoroso	Afetuosos, carinhoso
Obediente	Submisso, sabe obedecer as ordens dos superiores, respeitoso
Polido	Cortês, educado
Responsável	Fidedigno, de confiança, assume suas obrigações
Auto-controlado	Contido, com auto-domínio, prudente, ponderado

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rokeach, 1981.

Diante de todo o exposto, os valores representam a centralidade do sistema cognitivo (GOUVEIA *et al*, 2001), representando abstrações que estimulam atitudes e refletem-se nos comportamentos, logo, crenças e valores guiam os indivíduos em suas decisões sobre em

quais situações entrar e sobre como devem se portar nessas situações. Assim, os valores humanos são capazes de influenciar as ações, escolhas e o comportamento humano. Compreendidos como guia de comportamento e ação das pessoas, os valores podem ser estruturados em dois níveis, ou seja, tanto em estruturas mais gerais como a vida, quanto em contextos específicos, como no trabalho.

2.3 VALORES RELACIONADOS AO TRABALHO

Assumindo o pressuposto de Schwartz (2005) quanto à transcendência dos valores a todas as situações depreende-se que os valores sobre-excedem contextos específicos da vida como, por exemplo, a religião, a família ou o trabalho. Os valores relativos ao trabalho são componentes do tecido social que influenciam o tipo de trabalho desenhado para o indivíduo, a socialização no trabalho e a forma como as pessoas relacionam o trabalho a outros aspectos da sua vida (BRIEF; ATIEH; DOHERTY; NORD *apud* PORTO; TAMAYO, 2003).

Os valores organizacionais integram o processo de personificação das organizações com a atribuição de características e atributos estritamente humanos às mesmas (FREITAS, 2007; HELOANI, 2003), pois esses chamados valores organizacionais ou valores relacionados ao trabalho, nada mais são do que sobre-exposição dos valores humanos as atividades e esferas profissionais.

A transposição dos valores humanos às organizações, por sua vez, ocorre pelo compartilhamento das crenças e valores das pessoas no ambiente de trabalho, configurando, conseqüentemente, a cultura organizacional pelo conjunto desses:

(...) valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização (SANTOS, 2003, p. 38).

A cultura organizacional e os valores inerentes à mesma atuam como guias de comportamento das pessoas, uma vez que são integradores e fonte indissociável da constituição das instituições (SANTOS, 2003), portanto, os valores constituem a centralidade da cultura organizacional (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Inseridos nessa premissa, a

tipologia cultural (SANTOS, 1992; 2003) delinea a percepção que o sujeito tem da organização e suas perspectivas relacionadas à carreira.

Quando se considera essa percepção o indivíduo procura integrar suas preferências como, por exemplo, seu tipo de trabalho desejado, o que gosta de fazer e o que acredita ser bom ou ter talento; as formas de recompensas; e o sistema de promoção, com a própria cultura da empresa em que trabalhará, pois o estilo de gestão e a estrutura organizacional que definem o modo que a organização recompensa, promove e estabelece os desempenhos das funções.

3. AS ÂNCORAS DE CARREIRA

O objetivo deste capítulo é embasar a análise acerca das diferentes categorias de âncoras de carreira sob a perspectiva de Schein, por conseguinte, contextualiza inicialmente a evolução do conceito de carreira desde a etimologia da palavra, perpassando os modelos tradicionais até a recente proposta de carreira sem fronteiras com o contrato proteano. Depois da introdução do termo é apresentada a pesquisa que engendrou a acepção das inclinações profissionais, sendo cada uma delas abordadas em seções específicas com suas respectivas características.

3.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA

Os preâmbulos das pesquisas sobre carreira foram concebidos, na década de 70, por um grupo de pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) composto por Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein. O compêndio desses trabalhos resultou em quatro contribuições essenciais ao construto de carreira que definem um lugar único na extensa agenda dos estudos organizacionais e são aplicadas a todos os tipos de carreiras.

A primeira contribuição concerne ao caráter unívoco do conceito que pode ser aplicado a todas as pessoas em diferentes tipos de trabalhos, constituídos ou não no âmbito organizacional; enquanto a segunda contribuição reporta-se ao reconhecimento da carreira como um mediador-chave do relacionamento entre o indivíduo e a organização. A terceira contribuição, por sua vez, está no estabelecimento do estudo interdisciplinar da carreira, envolvendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, ciências políticas e econômicas, dentre outras (ARTHUR, 1994).

Por fim, a quarta contribuição diz respeito à visão dualista sobre a mesma situação de carreira. De um lado há a perspectiva objetiva pela interpretação institucional, seja da sociedade ou da organização; e de outro lado existe a perspectiva subjetiva pela interpretação do próprio indivíduo diante de sua situação de carreira (ARTHUR, 1994). O reconhecimento da perspectiva individual corroborou para a consideração dos aspectos subjacentes a carreira, incluindo as mudanças individuais de atitudes e valores, necessidades e aspirações, auto-

avaliação e auto-conceito (HALL; HUGGENS; SCHEIN; VAN MAANEN *apud* LOUIS, 1980). A dualidade intrínseca a essas perspectivas distingue os estudos de carreira dos demais na área de ciências sociais, em que as visões objetivas e subjetivas representam fins opostos de um mesmo *continuum*.

Não obstante a universalidade do conceito, diferentes conotações são atribuídas a palavra carreira. Na língua inglesa, a palavra correspondia originalmente a estrada para carruagens; e a partir do século XIX, foi utilizada no âmbito do trabalho, passando a designar “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2006). Da mesma forma, Arthur, Hall e Lawrence (*apud* ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005) definem carreira como a seqüência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo.

Antes de receber esse novo significado que ampliou o escopo e considerou a imprevisibilidade, a carreira correspondia ao curso de desenvolvimento profissional, restritamente ligado a progressão formal nos níveis hierárquicos (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Assim, tem-se o vínculo necessário da carreira com a organização, logo, advém disso o modelo tradicional de carreira corroborada pela existência do estado industrial (ARTHUR, 1994). O estado industrial é conhecido assim por caracterizar dominação de grandes corporações, até a década de 70, que presumidamente estavam ali para ficar, logo, as relações trabalhistas eram únicas e estáveis, pois o comprometimento organizacional preconizava a ligação contínua entre o indivíduo e a organização, emergindo a idéia de carreira organizacional.

Na carreira organizacional impera a previsibilidade, progressão e determinação (TIRY-CHERQUES, 2006). As tarefas eram bem definidas para garantir a padronização e produtividade máxima. Desde o ingresso na empresa já se conhece a trajetória devido a movimentação ser previsível à medida que ocorre em uma escala hierárquica estabelecida, sem abrir espaço para o planejamento individual do percurso profissional, que é determinado pela organização, sobretudo pelo tempo de serviço. Nesse contexto, predomina o contrato psicológico de longo prazo ou relacional, entre empregado e empregador.

Um contrato psicológico, ou implícito, é caracterizado como um jogo de crenças individuais, formadas pela organização, quanto a termos de um acordo de troca entre os indivíduos e as organizações nas quais trabalham (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A relação entre a identidade individual com enfoque em uma única e representativa grande corporação, como General Motors, Caterpillar, Hewlett-Packard e IBM, sofreu alterações em meados da década de 80, quando pequenas empresas mostraram-se mais flexíveis e resilientes, como as situadas no Vale do Silício, deixando de valer a máxima de quanto maior melhor (TOFFLER, 1992). As grandes corporações passaram a alterar suas estratégias de expansão e verticalização, o que implicou também na diminuição do quadro de pessoal e na adoção de contratos temporários de trabalhos, desintegrando os planos de carreira tradicionais, assim, a estabilidade começou a perder espaço. Por conseguinte, o desenvolvimento da carreira deixou de ocorrer exclusivamente dentro das organizações.

Nesse mesmo contexto, a coordenação vertical cedeu espaço para a horizontal, alterando a configuração da estrutura organizacional tradicional, pois com o *downsizing*⁸ as funções delimitadas de cada cargo tornaram-se imprecisas para que menos pessoas pudessem desempenhar vários papéis. Destarte, a descentralização promoveu flexibilidade diante das mudanças externas travadas, sobretudo, pela globalização da economia e acirramento da competitividade juntamente com o avanço tecnológico. O cenário que incidiu nos anos 90 foi resultante dessas transformações (COELHO, 2006), cujas implicações no mundo do trabalho são analisadas por Rifkin (2004), sobretudo em relação aos problemas estruturais sob o aumento do desemprego e declínio salarial.

A partir disso surge um novo contrato entre os profissionais e as organizações, o contrato proteano. A denominação advém de Proteus, figura mitológica grega, que tinha o dom de se transformar e mudar de forma de acordo com a sua vontade em analogia a adaptabilidade, versatilidade e proteiformidade exigida ao novo modelo de carreira (HALL; MIRVIS, 1994). O modelo proteano de carreira inclui três aspectos de destaque. Primeiro, ele abre novos modos de pensar o trabalho, pois as pessoas tendem a pensar no desenvolvimento de carreira como a ascensão dentro de uma única função ou empresa, mas o conceito proteano carrega a mobilidade consigo.

⁸ “Redimensionar, encontrar o tamanho correto, recolocar, reduzir a força de trabalho” (MCCUNE; BEATTY; MONTAGNO, 1988, p. 146).

Em segundo lugar, ele amplia o próprio conceito de carreira, pois existe uma tendência em associar carreira com o trabalho pago dentro de organização, ao passo que nesse novo contrato as atividades do trabalho são sobrepostas as fronteiras de uma empresa e de sua própria função, assim, ocorre o inverso, pois encerra a fronteira de uma instituição no momento que o trabalho pode ser feito em casa e não se restringe a uma única função.

Em terceiro lugar, esse conceito de carreira abre novos modos de pensar na relação entre empregadores e empregados, pois se tornou evidente que as pessoas competentes e ambiciosas passaram a tomar as rédeas de suas carreiras ao invés de entregar esse papel às organizações, o que as tornam mais requisitados, isto é, com auto nível de empregabilidade⁹, autonomia e adaptabilidade para assumir novas funções (HALL; MIRVIS, 1994). Depois desses três aspectos é possível afirmar que a carreira proteana abrange as seguintes dimensões:

- a) o contrato proteano: negociação mútua, de troca, entre empregado e empregador, o que propicia mobilidade ao indivíduo;
- b) sucesso psicológico: busca de um equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais (MARTINS, 2006);
- c) auto-gerenciamento da carreira: transfere à própria pessoa o curso de sua carreira, seu auto-desenvolvimento, aperfeiçoamento, bem como todas as etapas de seu planejamento.

Da concepção do contrato proteano e das transformações do contexto macro-econômico emergiu a carreira sem fronteiras (HALL; MIRVIS, 1994), dentro de um contexto de competição global. Uma carreira sem fronteiras pode existir quando a carreira real ou a significação da carreira transcendem o limite de um empregador único. Isto pode resultar em uma carreira com muitos empregadores por modificações nos vínculos empregatícios e até ocupações, ou uma carreira que ganha a significação de exterior (não no sentido de outra nação, mas do ambiente externo), independente da organização (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

⁹ O termo empregabilidade é utilizado no mercado de trabalho para mensurar o quanto uma pessoa é "empregável", considerando quais seriam as dificuldades para esta pessoa encontrar um novo posto de trabalho, caso necessário.

Nesse sentido, as carreiras sem fronteiras, opostas as carreiras organizacionais, são típicas do Vale do Silício, onde as pessoas movem-se além do limite de um único empregador. Nesse tipo de carreira o profissional tem validação externa a da empresa em que trabalha, pois pode receber ofertas de outras empresas, assim, mantém uma rede de relacionamentos externa. A pessoa pode recusar oportunidades para que possa dedicar maior tempo a família ou fazendo o que gosta (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Nessa perspectiva a pessoa toma a responsabilidade pela sua própria carreira da mesma maneira da proteana, portanto, existem similaridades entre as mesmas, pois a carreira passa a ter um sentido subjetivo e com objetivo pessoal, com aspirações distintas daquelas direcionadas a ascensões hierárquicas em uma organização específica, comuns na carreira tradicional. De fato, os acadêmicos acabam por tratar indistintamente esses dois conceitos (GRANROSE; BACCILI, 2006) que são expostos aqui como complementares, pois o propósito é mostrar a evolução desde o modelo tradicional até visão contemporânea que os engloba.

QUADRO 3 – Comparativo de Carreira Tradicional e Proteana

Carreira Tradicional	Carreira Proteana
Atividades pré-determinadas e bem definidas	Atividades complexas
Foco no Cargo	Foco no Indivíduo
Movimentação em escala hierárquica	Flexibilidade estrutural
Contrato psicológico relacional	Contrato psicológico proteano
Remuneração fixa	Remuneração variável
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Gestão de carreiras pela organização	Auto-gerenciamento de carreira
Sucesso profissional	Sucesso Psicológico

Fonte: Elaborado pela autora.

A exposição dessa evolução conceitual, sintetizada no Quadro 3, e da própria maneira pela qual a carreira é visualizada ocorreu para consubstanciar seu desenvolvimento dentro das demandas contemporâneas concernentes ao novo contrato empregado e empregador, pois com a identificação das inclinações profissionais, tratadas no item a seguir, é possível gerenciar a carreira tendo em vista suas características pessoais, mas para isso é fundamental compreender o cenário na qual a mesma terá seu trajeto.

3.2 AS ÂNCORAS DE CARREIRA E A DESCRIÇÃO DE SUAS CATEGORIAS

A *Sloan School of Management* do MIT iniciou uma investigação com o objetivo de compreender melhor a evolução das carreiras administrativas, bem como entender a percepção das pessoas acerca dos valores e procedimentos das empresas em que trabalhavam. A pesquisa longitudinal realizada no período compreendido entre 1961 a 1973 alicerçou-se em estudos sobre valores e atitudes e entrevistas com 44 alunos do programa de mestrado dessa escola de negócios.

A fase inicial da investigação incidiu nos três primeiros anos da pesquisa com a inquirição de 15 sujeitos em 1961; 15 em 1962; e 14 em 1963, todos do último ano do curso de mestrado. Em dois intervalos, um de seis meses e outro de um ano após a formatura, todos os 44 ex-alunos foram entrevistados novamente, o que propiciou um melhor conhecimento da transição da escola para a vida profissional.

Percorridos cinco anos da titulação em mestre foram aplicados os questionários e finalmente em 1973 foram realizadas entrevistas de acompanhamento nas quais se solicitava aos sujeitos que os mesmos indicassem o motivo de suas escolhas e o sentimento relacionado às mudanças provenientes dessas escolhas. Apesar das diferenças dos acontecimentos, observou-se que tanto nos motivos das escolhas, quanto na maneira pela qual foram expressos os sentimentos havia uma uniformidade nas atitudes resultante do senso de identidade desenvolvido pelo aprendizado dos primeiros anos da vida profissional.

Quando as pessoas, por algum motivo, desviavam-se dessa atitude uniforme, elas se sentiam puxadas ou “levadas de volta” (SCHEIN, 1996, p. 36) para atividades ou organizações coadunadas com seus pontos de referência. Inspirado nesses relatos Schein inferiu a metáfora de âncora de carreira como a área de maior importância do indivíduo que influencia suas decisões e por isso tem certo padrão nas atitudes.

O exame das experiências de carreira ao longo da trajetória profissional dessas pessoas corroborou, portanto, para a concepção da âncora de carreira, um conceito intra-individual baseado na definição do próprio auto-conceito e dos valores individuais que distingue oito pontos referenciais de carreira (SCHEIN, 1996), tratados em seções seguintes a luz das proposições de Edgar Schein, embora existam outros autores que versem sobre âncoras de

carreira como Derr (1986) que pondera a existência de cinco âncoras, assim como o proposto inicialmente por Schein.

Outro estudo dedicado a identificar as âncoras de carreira é o de Curt Tausky e Robert Dubin (1965), porém restringe-se a dois tipos motivacionais o de sucesso ilimitado e o de sucesso limitado. O primeiro é relacionado a pessoas inclinadas a longas carreiras que buscam posições no ápice da estrutura organizacional e ficam frustradas quando não conseguem alcançar a meta; e o segundo tipo corresponde a pessoas satisfeitas em manter as suas posições ou em ter um progresso modesto dentro de uma estrutura ocupacional, sem a perda da auto-estima se as carreiras terminarem abaixo de posições de alto nível. Portanto, esses dois tipos são voltados, analogicamente, às âncoras de segurança e estabilidade e de competência gerencial.

Desse modo, considera-se o modelo de Schein mais estruturado e abrangente quanto a contemplação de tipos motivacionais, pois na década de 80 o autor ampliou seu modelo para oito categorias. Além disso, com o estudo longitudinal esses oito perfis foram confirmados em variadas pesquisas com diferentes ocupações e em diferentes países (SCHEIN, 2006).

Na concepção de Schein (1984; 2006b), âncora de carreira é definida como a emersão da auto-imagem da pessoa e a maneira pela qual a mesma organiza suas decisões de carreira, integrada a auto-percepção de seus talentos, motivações e valores que são reconhecidos pela própria pessoa durante os primeiros cinco a 10 anos de carreira. Nessa fase, cada experiência educacional ou de trabalho é uma forma de aprender e julgar o que pode ser considerado bom ou ruim, divertido ou não e refletir intrinsecamente o que realmente foi aprendido com tais experiências a fim de compreender as próprias reações diante das mesmas, isto é, a mencionada auto-percepção ou auto-conceito.

O auto-conhecimento nesse âmbito decorre, especialmente, pelas habilidades e competências quando se aprende no que realmente se é bom, tanto por meio de auto-avaliação quanto por *feedback* de outras pessoas; pelos motivos quando se reconhece o que de fato é desejado, do que gosta ou não, as verdadeiras aspirações e ambições; e, por último, mas não menos importante, pelos valores. A partir das experiências vivenciadas se aprende o que se considera importante para que posteriormente se identifique o que os colegas de trabalho valorizam e em que tipo de clima organizacional se encontrará os mesmos valores.

Enquanto você adquire experiência, você fica mais claro sobre cada um desses domínios [habilidades e competências, motivos e valores] até que você tenha um auto-conceito de em que você é bom e não é bom, quer e não quer, e valoriza ou não valoriza. Este auto-conceito é a sua âncora de carreira¹⁰ (SCHEIN, 2006b, p. 3).[grifo nosso].

Dentro desse contexto, a carreira significa o desenvolvimento e percurso da vida profissional de um indivíduo e o modo como o mesmo percebe este processo, portanto, considera a perspectiva subjetiva à medida que o autor pondera o conceito de “carreira interna” em virtude da imagem que o indivíduo tem de si e de seu desempenho no trabalho (SCHEIN, 1996).

A “carreira externa”, por outro lado, expressa as etapas exigidas por uma profissão ou organização para o seu progresso. De acordo com Schein (1996) as fases incluem o crescimento, fantasia e exploração; educação e treinamento; ingresso no mundo profissional; treinamento básico e socialização; admissão como membro; estabilização no emprego e permanência como membro; crise no meio da carreira e reavaliação; avanço, recomeço ou estabilização; desligamento; e aposentadoria.

Em conjunto, as etapas acima mencionadas representam um esquema interno de atividades para cada pessoa e não têm tempo certo de duração e sua ocorrência pode repetir em momento concomitante a mobilidade profissional. O movimento profissional também considerado como progresso pode variar desde a remuneração ao reconhecimento, mas as pessoas são sensíveis as implicações envoltas a esses diferentes tipos de movimentações devido as peculiaridades de suas aspirações e auto-conceito.

As movimentações abrangem três dimensões: o movimento horizontal, o hierárquico e o de penetração (SCHEIN, 2006b). O movimento horizontal através de funções ocorre *pari passu* ao desenvolvimento de capacidades e aptidões resultantes do próprio esforço ou treinamento específico e a remuneração ocorre de acordo com o número de técnicas utilizadas pelos trabalhadores. O movimento hierárquico através de níveis corresponde ao galgar de degraus na estrutura organizacional formal, contudo, o sucesso é mensurado em unidade de análise centrada na aspiração individual. Por fim, o movimento de penetração inclui a

¹⁰ No original, *as you gain experience, you become more clear about each of theses domains [skills and competencies, motives and values] until you have a self-concept of what you are good at and not good at, want and not want, and value or not value. This self-concept is your career anchor.*

percepção referente à esfera de influência e poder alcançada pelo indivíduo dentro de uma organização ou profissão, estando por vezes atrelada ao movimento hierárquico, porém, não de forma dependente.

Após apresentar as distintas maneiras de movimentação é fundamental diferenciá-las de sucesso, uma vez que o mesmo tem uma perspectiva mais subjetiva e resulta da combinação das aspirações e critérios externos próprios a cada profissão e de cada âncora de carreira. Dessa forma, é a própria pessoa quem define o que é considerado sucesso por meio da sua percepção que pode estar aliada a disposições inerentes as peculiaridades da ocupação, mas, sobretudo do perfil do seu ponto de referência profissional.

A ocupação atual de uma pessoa, contudo, nem sempre combina com sua âncora, pois situações externas acabam por impelir o exercício de atividades afastadas da mesma, entretanto, ainda assim, a âncora permanece, pois sempre que houver oportunidade a pessoa sente-se atraída de volta para atuar em tipos de trabalho condizentes com sua âncora, conforme anteriormente mencionado.

Dessa forma, assume-se a inalterabilidade e univocidade da âncora de carreira, ambas preconizadas pela pesquisa longitudinal de Schein (1993; 1996), uma vez que a âncora é produto do auto-conceito, a centralidade da personalidade, segundo a abordagem humanista aqui adotada. Nesse sentido, quando formada a personalidade e o conseqüente reconhecimento da auto-percepção, tem-se a determinação da inclinação profissional que, tal como o auto-conceito, é única e não sofre alterações, logo, independentemente de onde o indivíduo trabalhar ele a carrega consigo.

Em consonância ao ponderado por Schein (2006a; 2006c), Higgins (2005) propõe que os chamados *imprints* de carreira são transpostos junto com os indivíduos quando mudam de organização e seus *imprints* influenciam a nova organização. A diferença entre os dois é que as âncoras de carreira focam a história de carreira de uma única pessoa, enquanto os *imprints* estudam as experiências de carreira que são partilhadas entre indivíduos que trabalham em uma mesma organização, pois esses *imprints* são as marcas que a organização deixa na pessoa e que ela leva consigo quando muda de empresa.

3.2.1 Âncora técnica funcional

A âncora competência técnica ou funcional (TF) pode ser identificada em pessoas motivadas e estimuladas, sobretudo, em exercer seus talentos e aptidões dentro de sua área de maior competência, dentro da qual buscam aprofundar seus conhecimentos para tornarem-se especialistas, logo, sentem-se satisfeitas quando exercem atividades em sua respectiva área de especialidade e percebem o incremento intelectual nesse campo de referência.

Ademais, neste ponto de referência as pessoas valorizam o reconhecimento do seu trabalho, sobretudo pelos seus pares, e pelo recebimento de alternativas criativas de recompensas como prêmios e honras (PICARELLI FILHO; WOOD JR., 2004), isto é, benefícios portáteis¹¹ e equiparação externa¹².

As movimentações horizontais ou mesmo as hierárquicas não são percebidas como recompensas, pois podem significar o possível afastamento de sua área de aptidão, destarte, preferem um plano que funcione paralelamente com a típica trajetória de ascensão (SCHEIN, 1993). Desse modo, preferem funções que desafiem suas capacidades e empresas que remunerem de acordo com sua experiência prática ou mesmo pelos conhecimentos e qualificação referentes a sua formação educacional em conformidade com paridade do mercado externo.

3.2.2 Âncora competência gerencial

A âncora competência gerencial (CG) se relaciona com indivíduos predispostos a exercerem cargos de diretoria e de gerência geral responsáveis pelas formulações de políticas e pelas tomadas de decisões estratégicas e de impacto sistêmico para a organização, assim, têm características contrárias aos ancorados em TF, pois são generalistas e consideram a especialização uma “armadilha” (SCHEIN, 1996, p. 42).

¹¹ Os benefícios portáteis como cursos, treinamentos e seminários são benefícios que ajudam no crescimento do funcionário não só no momento em que está dentro da organização em que trabalha, pois podem aumentar a empregabilidade do mesmo no mercado de trabalho.

¹² Remuneração adequada para a função com parâmetro no valor percebido pelas demais pessoas do mesmo cargo/função dentro de outras organizações.

Como generalistas possuem capacidades integradoras como a aptidão analítica, o bom relacionamento interpessoal e intergrupal, e equilíbrio emocional. A competência analítica corresponde à visão capaz, não necessariamente para resolução de problemas, mas para enxergar e compreender qual é o problema e então poder tomar decisões em situações de incerteza e informações por vezes incipientes em função do pouco tempo disponível para o seu posicionamento perante diversas situações.

A facilidade em relacionar-se bem com as pessoas resulta da capacidade em liderá-las, supervisioná-las e controlá-las independentemente de suas características ou nível hierárquico para isso habilidades de comunicação e conseqüentemente de adequação da linguagem de acordo com o público, com foco no alcance dos objetivos comuns à organização. Adicionalmente, tem facilidade em organizar equipes que favoreçam o fluxo de comunicação e subsidiem suas decisões. A competência emocional, por sua vez, é a capacidade em sentir-se estimulado diante das crises e em suportar altos níveis de responsabilidade, de exercer o poder e tomar decisões com imparcialidade, sem culpa ou vergonha (SCHEIN, 1996).

A satisfação nessas pessoas é estimulada pelas adversidades e a possibilidade de liderar pessoas em prol do sucesso de um negócio ou projeto em ambientes desafiadores. Além disso, esperam que a remuneração respeite as capacidades hierárquicas para que possam receber de acordo com o nível em que atuam, ou seja, mais que os seus subordinados, portanto, buscam equiparação interna¹³. Por conseguinte, preferem que as promoções ocorram com critérios meritocráticos e o reconhecimento seja manifesto pela ocupação de cargos de maior responsabilidade, nível hierárquico mais alto, número de subordinados e salário superior, por exemplo.

3.2.3 Âncora autonomia e independência

As pessoas com ponto de referência profissional em autonomia e independência (AI) priorizam sua liberdade, autonomia e independência, de tal modo, procuram exercer atividades em organizações que possibilitem maior flexibilidade, pois preferem trabalhar a sua própria maneira e ritmo, sem imposição de padrões alheios, logo, são amiúde atraídas por

¹³ Remuneração adequada para a função com parâmetro no valor percebido pelas demais pessoas do mesmo cargo/função dentro de uma mesma organização.

trabalhos autônomos. Complementarmente, preferem atividades claramente definidas e com prazo e objetivos delimitados, contudo, esperam realizar as tarefas de acordo com suas próprias normas e conveniências por não estarem dispostas a se sujeitarem a regras (SCHEIN, 2006b).

As expectativas de promoção estão relacionadas ao aumento de liberdade e autonomia e não estão ligadas as movimentações, posto que cargos hierárquicos superiores implicam em aumento de responsabilidade e restringir a liberdade em função dos compromissos, agenda e tarefas que demandam atenção imediata ou mesmo planejada.

Os indivíduos ancorados em AI são impulsionados pela remuneração por desempenho em função de não obrigatoriedade, uma vez que receberão em conformidade com a sua respectiva entrega. Adicionalmente, aspiram benefícios móveis para que possam ter livre escolha para optar por aqueles mais adequados ao seu estilo de vida e necessidade situacional, portanto, depreciam benefícios relacionados à estabilidade e que de certa forma impliquem nas chamadas algemas de ouro. Da mesma forma, preferem formas de reconhecimento móveis, como titularidade, prêmios, cartas de recomendação, por exemplo.

3.2.4 Âncora segurança e estabilidade

Em certos períodos da vida, seja pela necessidade em educar os filhos ou em manter a renda para a aposentadoria, todos têm o anseio pela segurança e estabilidade na carreira, ao passo que as pessoas inclinadas nesse ponto de referência profissional têm essa aspiração ao longo de todo seu percurso, pois orientam e limitam suas decisões em torno desse anseio. Muitas vezes essas pessoas continuam na empresa mesmo sem desempenharem atividades significantes desde que esteja assegurada sua longevidade no trabalho, sem riscos.

O perfil das pessoas ancoradas em segurança e estabilidade (SE) inclui a priorização de segurança financeira e a estabilidade no vínculo empregatício ao longo de sua trajetória profissional, dessa maneira, ambicionam emprego em organizações sólidas que não tenham histórico conhecido de dispensas de pessoal, destarte, são atraídas por posições em instituições públicas (SCHEIN, 1993; SCHEIN, 2006b). O trabalho nessas instituições oferece benefícios de longo prazo como licenças remuneradas por tempo de serviço,

adicionais também por tempo de serviço, adicionais de dedicação exclusiva, para citar alguns, conhecidos como tradicionais algemas de ouro. A contrapartida do funcionário ou servidor é a permanência e a continuidade de seu vínculo, o que se coaduna com a sua própria aspiração de estabilidade.

O tipo de trabalho que atrai os indivíduos esposados nessa âncora envolve atividades bem definidas e previsíveis, pois a eles importa mais o contexto do trabalho à sua natureza, uma vez que não se importam em assumir cargos com alto índice de responsabilidade e tarefas de impactos significantes nos negócios. A aspiração integra a estabilidade e segurança ao aumento salarial e de benefícios pela pré-determinação de planos de cargos e salários, assim, o sistema de promoções desejado inclui ascensão baseada em tempo de serviço com a definição clara sobre os requisitos para sucessão de posições (DUTRA, 2006). Nesse sistema formal de promoção é demonstrado quanto tempo é preciso ficar numa posição antes de uma promoção. As formas de reconhecimento preferidas restringem-se aquelas que garantam a estabilidade no emprego, embora a situação macroeconômica atual delimite essas promessas por parte das empresas.

3.2.5 Âncora criatividade empreendedora

Os indivíduos ancorados em criatividade empreendedora (CE) dedicam-se em criar novos negócios, produtos ou serviços economicamente rentáveis, posto que a geração de capital é usada para mensurar o sucesso. Mesmo quando conseguem atingir o desejado não desistem desse ideal de criar e continuam com o ímpeto ininterrupto de empreenderem novas idéias ou empresas; e quando estas já existem alteram os padrões impostos, moldando-as de acordo com suas especificações (SCHEIN, 1993).

No ponto de referência profissional criatividade empreendedora as pessoas enveredam pela abertura de empreendimentos e isso pode refletir intrinsecamente à vontade de autonomia, porém, o que os difere das pessoas inclinadas em autonomia e independência é a disposição a correr riscos e superar obstáculos para verem o resultado de seu próprio esforço. Ademais, são impelidos pela criatividade em si, o que não precisa estar necessariamente vinculado a abertura de negócios.

Quando as criações estão vinculadas à abertura de empresas o que realmente interessa é provar que há capacidade para isso, o que pode repercutir em perda de autonomia e abnegação de liberdade e de tempo até que o empreendimento apresente os resultados rentáveis e satisfatórios. Convém ainda ressaltar que “o que faz desta pessoa um empresário é seu empenho em criar a nova empresa e a sua disposição em largar o emprego e se aventurar tão logo encontre a oportunidade” (SCHEIN, 1996, p. 54).

O tipo de trabalho que impulsiona esses indivíduos abrange atividades com desafios no que tange a criatividade, portanto, sentem-se desmotivados quando não são desafiados nesse sentido. O sistema de recompensas desejado compreende o sentimento de ter a propriedade e o controle acionário, conseqüentemente, as formas de reconhecimento preferidas são de amplitude pública por meio do acúmulo de riquezas, propriedades e de negócios com desempenho financeiro abundante (SCHEIN, 2006b).

3.2.6 Âncora vontade de servir e dedicação a uma causa

As pessoas inclinadas em serviço e dedicação a uma causa (SD) pautam suas decisões de carreira em sua avidez para tornar o mundo um lugar melhor para viver mesmo que para isso tenham que atuar em áreas distintas daquelas nas quais se concentram suas habilidades e aptidões. Os valores “como trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação podem representar inclinações poderosas na carreira de uma pessoa” (SCHEIN, 1996). Os indivíduos incluídos nessa categoria de referência profissional não se afastam de atividades que envolvam esses valores.

A determinação em contribuir para a melhoria da sociedade, em tornar o mundo um lugar melhor para viver com a finalidade de ajudar os outros estimula as pessoas ancoradas em SD a tipos de trabalho que as permitam influenciar sejam políticas sociais ou políticas organizacionais em prol do benefício comunitário, como ocorre em cargos relacionados ao planejamento de questões sócio-ambientais.

O sistema de recompensas valorizado por esses indivíduos compõe-se por benefícios móveis, pois não têm comprometimento de lealdade à organização e sim a causa a qual são dedicados. As promoções preferidas compreendem a ascensão a cargos que instituam poder e

liberdade para exercer suas funções. As formas de reconhecimento consideradas fundamentais a satisfação dessas pessoas incluem o reconhecimento dos pares e de superiores e o mais importante é sentir o compartilhamento dos valores de serviço e dedicação, sobretudo nos níveis mais altos da hierarquia (SCHEIN, 1993).

3.2.7 Âncora puro desafio

A âncora puro desafio (PD) integra indivíduos competitivos que valorizam superar obstáculos e solucionar problemas aparentemente insolúveis por outrem, independentemente da área de ocorrência de tais problemas, distinguindo-as das pessoas inclinadas técnico-funcionalmente. Para essas pessoas “vencer é fundamental” e só isso importa, logo o sucesso é definido pela superação de obstáculos impossíveis, resolução de problemas complexos (SCHEIN, 1996). Desse modo, o tipo de trabalho, os sistemas de recompensa e promoção, bem como as formas de reconhecimento ficam subordinadas as oportunidades de constante desafio e prova de capacidades, como pode ser conferido no Quadro 4.

A dificuldade os motiva e estimula a vencer o impossível, logo, as atividades que atraem essas pessoas têm profundidade e complexidade e por serem competitivas, não só com os considerados adversários, mas consigo, têm compromisso individual com o seu desenvolvimento enquanto profissional. Embora isso possa ser considerado um ponto favorável atualmente frente às novas imposições e tendências de auto-gerenciamento de carreira, esses indivíduos podem desencadear problemas dentro das empresas quando não sentem que suas habilidades e competências não estão constantemente à prova.

3.2.8 Âncora estilo de vida

Ao introduzir as características da âncora estilo de vida (EV) Schein (1993; 1996) demonstra precaução em relação ao paradoxo inerente ao conceito desta âncora em virtude da mesma conduzir a um aparente estado de indiferença quanto à vida profissional. Isto conseqüentemente encerra a própria existência de um ponto de referência para as decisões de carreira, entretanto, se considera tal ponto, pois pessoas motivadas no trabalho buscam

integrar suas necessidades às da família e da carreira, porém “não se trata simplesmente de conciliar vida pessoal e profissional” (SCHEIN, 1996, p. 59).

De tal modo, assume-se esta asseveração ao inferir que os sujeitos ancorados em EV buscam equilibrar as esferas pessoais e profissionais pela integração das necessidades do trabalho com as necessidades individuais e familiares. Em alguns momentos essas pessoas podem sacrificar a carreira em prol da manutenção de uma situação, que a partir de sua perspectiva subjetiva é percebida como o melhor modo de viver (SCHEIN, 1993). Portanto, sentem-se satisfeitas quando podem ter um dia para fazer o que quiserem, o *daycare*. Nesse contexto, configura-se o contrato proteano de trabalho pelo anseio do sucesso psicológico.

Dentro dessa perspectiva, uma palavra-chave para os indivíduos esposados nessa âncora de carreira é a flexibilidade advinda dos processos de transformações no mundo do trabalho que romperam com a formalidade típica do modelo industrial (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006) balizado por contratos psicológicos de longo prazo. Com a flexibilidade nas relações profissionais permitiu-se aos trabalhadores controlar o tempo e, em certos casos, escolher como e onde desenvolver suas atividades em função das tendências relacionadas a adoção de novos padrões como tele-trabalho, horário flexível, jornada parcial e trabalho em casa (WOOD JR, 2000).

Embora não esteja presente no *corpus* deste trabalho é importante mencionar que a discussão em torno dessas questões é corrente (TONEELLI, 2001), porém contraditória. Enquanto uns asseveram os benefícios oriundos dessa nova prática, outros, como Sennett (2006), responsabilizam o novo modelo pela adoção de mecanismos sofisticados de poder, por vezes subjetivos, tais como o flexitempo e o trabalho em casa, pois ambos corroboram, segundo o autor, para o funcionamento da lógica capitalista de ganhos de competitividade em detrimento do caráter do indivíduo. Isto exposto assume-se que, independentemente das contradições, a flexibilidade torna possível à integração das demandas pessoais, familiares e de trabalho.

Portanto, a flexibilidade é uma forte preferência das pessoas inclinadas em estilo de vida, porém, aceitam regras e restrições da empresa em vários tipos de ocupação desde que não seja um fator interveniente nas demais esferas da vida, e que acabe impedindo o equilíbrio almejado.

QUADRO 4 – Descrição condensada das âncoras de carreira

Âncoras	Tipo de Trabalho	Pagamento e Benefícios	Oportunidades de Crescimento	Reconhecimento
Técnica funcional	Que desafie as habilidades e competências; exercite os talentos; e propicie autonomia, facilidades irrestritas e orçamento.	Por níveis de competência (acadêmica e experiência); orientados pela equiparação externa e benefícios portáteis.	A promoção é mensurada pelo acréscimo de desafio técnico e suporte para oportunidades educacionais e pelo aumento de autonomia.	Dos pares e público, prêmios; oportunidade para aprimorar o auto-desenvolvimento na especialidade; orçamento para livros/equipamento e estímulo a ir a encontros profissionais.
Competência gerencial	Com alto nível de responsabilidade, desafios e com oportunidade de liderança e de contribuição ao sucesso da organização.	Com recompensas de curto prazo; benefícios portáteis; altos salários; equidade interna.	Promoção com acréscimo de responsabilidade e nível hierárquico baseada no mérito e mensurada pelo desempenho e resultados.	Aprovação superior; promoções para posições; títulos, salário, aumento do número de subordinados. Por símbolos de status: salas grandes, carros e privilégios.
Autonomia e independência	Com tarefas e metas bem definidas; meio período ou temporário; flexibilidade; e autonomia	Por mérito e desempenho; benefícios portáteis; e desprezam as algebras de ouro.	Promoção com aumento de liberdade.	Portáteis: medalhas, carta de recomendação, prêmios, títulos. - Bônus.
Segurança e estabilidade	Estável e previsível com bom pagamento, benefícios e condições de trabalho agradáveis.	Incrementos previsíveis pelo tempo de trabalho; pacote de benefícios com seguro médico e aposentadoria.	Baseada em tempo de serviço.	Reconhecimento pela fidelidade e desempenho constante, em troca busca maior estabilidade e continuidade do vínculo empregatício.
Criatividade empreendedora	Que propicie autonomia, desafios e oportunidade de criação.	A propriedade é importante; podem não pagar muito bem a si mesmos, mas têm o controle da empresa. Acumular riqueza e patentes para mostrar o que realizaram.	Sistema que lhes permita estar onde quer que tenham de estar em qualquer ponto durante sua carreira. Gostam de estar na cabeça da organização para criar e inovar.	Notoriedade, visibilidade e reconhecimento público. Expor seu próprio nome em novos produtos ou negócios. Construir fortunas e grandes negócios.
Serviço e dedicação a uma causa	Que permita influenciar a organização na direção de seus próprios valores.	Pagamento justo pela sua contribuição, mas o dinheiro por si só não é central; benefícios portáteis; e equidade externa.	Sistema de promoção que reconheça sua contribuição e que a mova para posições de maior liberdade e influência para ter autonomia.	Dos pares e superiores; querem sentir a compartilhamento de valores pelos autos níveis hierárquicos; oportunidades educacionais; estímulo a ir a encontros profissionais; e prêmios
Puro desafio	Desafiador e competitivo que estimule a resolução de problemas.	Subordinado as oportunidades de desafio e auto-teste no trabalho.	Subordinado as oportunidades de desafio e auto-teste no trabalho.	Subordinado as oportunidades de desafio e auto-teste no trabalho.
Estilo de vida	Trabalho flexível. Meio período e <i>home-work</i> com viagens e movimentações somente quando a situação familiar permitir.	Licenças sabáticas, maternidade, paternidade; e <i>day-care</i> .	Sistema de promoção flexível e que permita escolhas; desprezam promoções com movimentação geográfica.	Ganho de flexibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schein (2006b; 2006c).

4. AÇÕES METODOLÓGICAS

Nos subitens deste capítulo são descritas as ações metodológicas selecionadas para o alcance dos objetivos e para o conseqüente teste da hipótese. A escolha do *explanans*¹⁴, decerto, carrega as vantagens e desvantagens intrínsecas a cada método, visto que nenhum está incólume a isso, porém julga-se que os métodos, aqui expostos, sejam os mais apropriados ao desenho desta investigação.

Antes disso, convém esclarecer que o desenho desta pesquisa tem sustentáculo no paradigma positivista à medida que sua condução considera uma hipótese formulada dedutivamente e propõe o teste da mesma por meio da operacionalização dos construtos inerentes ao objeto deste estudo. Outra característica própria do modelo positivista consiste na natureza correlacional que busca generalizar os resultados da amostra selecionada transversalmente da mesma forma que ocorre nesta investigação, cujo propósito é verificar se há associação entre os valores humanos e as âncoras de carreira.

Não houve, entretanto, a dissolução da perspectiva qualitativa, especialmente devido à análise dos resultados dessa associação demandar um caráter interpretativo subjetivo presente nas análises de conteúdo das entrevistas e das descrições das categorias de inclinações profissionais de Schein (1993; 1996; 2006b; 2006c). Ademais, foram realizadas entrevistas para consubstanciar, primeiramente os resultados e, enfim, as considerações finais.

4.1 OS TIPOS DE PESQUISA

A consulta em diferentes obras sobre metodologia de investigação em ciências sociais ou especificamente em administração apontou divergências quanto aos tipos de pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003; BABBIE, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2002; ROESCH, 2007; VERGARA, 2007). Dentre as produções consultadas foi escolhida a classificação proposta por Danhke (*apud* SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), cuja divisão compreende estudos exploratórios, descritivos, explicativos e correlacionais, sendo este último utilizado em razão do mesmo avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis.

¹⁴ Metodologia, pressupostos e técnicas metodológicas utilizadas para a explicação do *explanandum*.

A pesquisa correlacional tem como finalidade mensurar a associação entre as variáveis que compõem a hipótese de que os indivíduos com as mesmas âncoras de carreira priorizam de forma semelhante os valores humanos que guiam seu comportamento a ser testada por procedimentos estatísticos, com análise bivariada, pois envolve uma variável dependente e outra independente. Todavia, o nível de interpretação deste trabalho é de associação, sem caráter explicativo, pois não há a intenção de explicar a causalidade; e sim examinar se há associação sem a consideração de intervenientes embora se reconheça que as inclinações profissionais não são exclusivamente determinadas pelos valores humanos. Entretanto, em razão da delimitação e escopo do objetivo de pesquisa foram destacados os valores.

Dessa maneira, desencadeou-se uma perspectiva relacional entre os valores humanos e as âncoras, o que delineou a hipótese de pesquisa que partiu da premissa inerente à assertiva de Schein (1993) acerca das inclinações profissionais resultarem da combinação das competências, motivos e valores de que o sujeito não abre mão. Considerando tal pressuposto, é possível inferir que as priorizações de certos valores determinam as âncoras de carreira, por conseguinte, predomina o método hipotético-dedutivo na formulação da linha condutora de pesquisa, que se originou da articulação desses dois conceitos para buscar correlação no real (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

O método hipotético-dedutivo é herança da corrente epistemológica positivista que analisa relações causais por meio da formulação de hipóteses e o seu teste, cujo papel é avaliar o que fora afirmado na antecipação de uma resposta a problemática antes de o término da investigação. No entanto, isto representa uma armadilha imposta ao investigador que busca comprovar sua hipótese, em contraposição, Popper (1972) propõe o teste de falseabilidade, cuja função é encerrar com a armadilha da comprovação definitiva, porque a hipótese pode ser refutada ou corroborada enquanto não surja um novo teste que a derrube, logo, configura uma verdade provisória. Nesse sentido, a hipótese elaborada permite o teste da falseabilidade a partir da perspectiva popperiana, pois é exposta a testes estatísticos para a análise da existência ou não de associações capazes de corroborarem ou refutarem as conjecturas hipotéticas dessa pesquisa.

4.2 O UNIVERSO E A AMOSTRA

O processo de amostragem deu-se inicialmente pelo critério de acessibilidade (VERGARA, 2007) ao se optar pela investigação de universitários da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA), ambas instituições privadas de ensino superior com as quais a pesquisadora tem vínculo.

Na PUC-SP foram escolhidos intencionalmente os discentes da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA) que compreende os cursos de administração, ciências contábeis, economia e atuárias. O CESUPA, entretanto, não organiza os cursos por faculdades e sim por áreas de conhecimentos. Dentre elas tem-se a área de ciências sociais aplicadas com os cursos de administração, ciências contábeis e direito, que contem dois cursos em comum com a FEA, logo, os cursos de ciências contábeis e de administração foram escolhidos como estratos da amostra, os quais serão tratados como Ciências Contábeis PUC (CCP), Administração PUC (ADMP); Ciências Contábeis CESUPA (CCC) e Administração CESUPA (ADMC), conforme o Quadro 5 abaixo.

QUADRO 5 – Categorização da amostra

Estratos		Categorias
São Paulo	Administração CESUPA	ADMC
	Ciências Contábeis CESUPA	CCC
Pará	Administração PUC	ADMP
	Ciências Contábeis PUC	CCP

Fonte: Elaborado pela autora.

Em um segundo momento as respectivas secretarias e coordenações dos cursos cederam a listagem com a quantidade de alunos regularmente matriculados no último ano, assim, se obteve o número exato da população deste estudo, 800 pessoas, sendo 620 de administração e 180 de ciências contábeis. Com essa informação recorreu-se ao método de amostragem estratificada não probabilística por cotas (COLLIS; HUSSEY, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2002), pois a partir da mesma foi possível obter os estratos com a finalidade de equilibrar o descompasso quantitativo entre os mesmos. Desse modo, os resultados variam em conformidade com as idiossincrasias pessoais.

Quando se retira uma cota de cada estrato evitam-se distorções por parte de atributos que apresentem uma incidência maior em cada grupo, ao mesmo tempo elimina distorções na análise dos resultados decorrentes do descompasso no número de alunos de diferentes cursos

e provenientes de regiões e instituições diferentes. A amostra é não probabilística porque no momento da coleta de dados os questionários foram distribuídos em sala de aula aos alunos presentes e dispostos a participar da pesquisa, portanto, de forma aleatória. Assim, se obteve como resultado uma amostra com 100 unidades de análise. De um modo geral, é possível sintetizar a composição da amostra de acordo com as etapas demonstradas no Quadro 6 e na Tabela 1.

QUADRO 6 – Critérios para a composição da amostra

Etapas	Procedimento realizado
1	Uso do critério de acessibilidade junto aos universitários da PUC e do CESUPA
2	Escolha dos cursos de ciências contábeis e administração pela identificação de similaridade
3	Levantamento da população junto às coordenações dos cursos envolvidos
4	Aplicação da técnica estratificada não probabilística por cotas
5	Composição da amostra final com 100 informantes para a coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora.

TABELA 1 – Universo x Amostra

Indivíduos Estratos	População	Amostra
Administração PUC	385	48
Administração CESUPA	235	29
Subtotal	620	77
Ciências Contábeis PUC	110	14
Ciências Contábeis CESUPA	70	9
Subtotal	180	23
TOTAL	800	100

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 A COLETA DE DADOS

A tipologia de corte de coleta de dados é *cross-sectional* ou transversal à medida que se propõe analisar uma amostra selecionada de uma população em um único momento, sem estudo longitudinal, haja vista o objetivo geral não requerer esse tipo de estudo, todavia pela sua natureza quantitativa requer resultados propícios à generalização. Nesse sentido, realizou-se uma pesquisa *survey* (BABBIE, 1999) corroborada pelo emprego de instrumentos, ambos detalhados nas seções desse subitem, já validados pela sua vasta utilização internacional. Assim, a extensão do campo de pesquisa desenha o nível de significância dos resultados a serem obtidos.

Os procedimentos de coleta de dados incluem fontes primárias subsidiadas pela observação direta extensiva com a utilização de dois instrumentos de pesquisa, abordados nos itens subseqüentes, que são compostos de medidas de opiniões e atitudes como as escalas de classificação e de ranqueamento (ordinal). As sentenças das escalas expõem os indivíduos a certos estímulos que permitem a mensuração das atitudes, cuja complexidade implica no emprego de afirmativas com diferentes semânticas, bem como de enunciados com grafias diferentes, porém com acepção equânime.

Nessa perspectiva, os construtos formam as dimensões que precisam ser decompostas em componentes pelos conceitos que as formaram; e esses conceitos, por sua vez, são decompostos em indicadores usados nas afirmativas da escala (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1998).

4.3.1 O instrumento de âncoras de carreira

A escala das âncoras de carreira de Edgar Schein (ver Anexo A) consiste em uma escala de classificação, que ao contrário dos questionários comuns, transforma as perguntas em afirmativas, cujas respostas são graduadas em conformidade com o nível de concordância do inquirido, permitindo flexibilidade e respostas discriminatórias por meio da classificação com valor numérico a cada opinião em relação ao enunciado (COLLIS; HUSSEY, 2005). A classificação da somatória decorre de uma adaptação de escala Likert que provoca reações nos respondentes que, por sua vez, as manifestam por meio de pontos com valores numéricos que ao final permite a somatória total correspondente a cada dimensão, neste caso as categorias de âncoras de carreira.

Ao todo são 40 afirmativas que o respondente deve atribuir classificação de um a seis. O número um significa nunca verdadeiro; dois e três correspondem a ocasionalmente verdadeiro; quatro e cinco expressam freqüentemente verdadeiro; e seis significa sempre verdadeiro, em conformidade ao exposto no Quadro 7.

QUADRO 7 – Codificação da escala do instrumento de âncoras de carreira

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim		Frequentemente Verdadeiro para Mim		Sempre Verdadeiro para Mim
1	2	3	4	5	6

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses códigos, de um a seis, acima expostos, os respondentes devem classificar cada uma das afirmativas; estas compreendem os indicadores das categorias de âncoras de carreira. Um grupo de cinco afirmativas (indicadores) formam cada uma das oito dimensões de pontos referenciais de carreira, logo a somatória resulta nas 40 afirmativas cujas codificações em números arábicos, organizados de forma crescente, seguem a ordem TF, CG, AI, SE, CE, SD, PD e EV. Portanto, a primeira afirmativa é um indicador da inclinação técnica funcional, a segunda é um indicador de competência gerencial até todas terem seus primeiros indicadores; depois, reinicia-se o processo com a nona afirmativa compondo outro indicador de TF e assim sucessivamente, de acordo com o Quadro 8.

QUADRO 8 – A composição do modelo de análise do instrumento de âncoras de carreira

Dimensões (âncoras de carreiras)	Indicadores (número das questões)				
Técnica funcional	1	9	17	25	33
Competência gerencial	2	10	18	26	34
Autonomia e independência	3	11	19	27	35
Segurança e estabilidade	4	12	20	28	36
Criatividade empreendedora	5	13	21	29	37
Vontade de servir	6	14	22	30	38
Puro desafio	7	15	23	31	39
Estilo de vida	8	16	24	32	40

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schein, 1996.

Após a classificação de cada afirmativa pela atribuição dos números, de um a seis, o respondente seleciona, dentre os itens que conferiu maior pontuação, três sentenças que considera como as mais verdadeiras. Para essas três afirmativas, portanto, são acrescentados mais quatro pontos. Em seguida, é realizada a somatória dos pontos dos indicadores dentro de cada uma das dimensões. Desta soma total é extraída a média aritmética com a sua divisão pelo algarismo cinco, posto que cada dimensão tem cinco indicadores. A dimensão que recebe o maior resultado é considerada a âncora de carreira do indivíduo.

Ocorre, no entanto, em alguns casos, um empate entre duas ou mais âncoras, que recebem a mesma pontuação depois de realizada a média. Com isso, não há como inferir o primeiro lugar, neste caso, a âncora de carreira dessa pessoa. De acordo com Schein (2006a) o empate acontece nos casos em que as pessoas ainda não têm um auto-conhecimento sólido por não terem ainda acumulado experiências suficientes para que possam reconhecer o que gostam ou não e o que preferem acima de todas as outras coisas.

Uma forma de contornar a impossibilidade de conseguir o primeiro lugar isolado é, em primeiro lugar, auxiliar a pessoa para uma escolha forçada de modo a revisar item por item e perguntar porque ela o escolheu e como o classificou para que se tenha certeza de qual é o preferido e deve ter maior pontuação (2006a). Para isso, o pesquisador pode fazer algumas perguntas tratando de situações relacionadas a cada uma das categorias de inclinações profissionais, o que pode durar em média uma hora e vinte minutos (80 minutos).

A segunda alternativa, caso ainda não tenha se conseguido o desempate, é a realização de uma entrevista auxiliar, com roteiro estruturado, que aborda experiências passadas, o percurso da carreira até o momento e aspirações para o futuro. A duração média da entrevista é de duas horas e meia (150 minutos).

Ao todo, quando é somado o tempo médio para responder a escala, fazer a somatória de pontos logo após a aplicação da mesma, fazer a revisão dos itens e realizar a entrevista dá um total de 280 minutos, aproximando-se de cinco horas de duração, tempo que inviabiliza a realização da pesquisa com o número de pessoas abrangidas pela amostra.

Dessa forma, a soma dos resultados ocorre em momento separado ao de aplicação do questionário, e só então se tem o conhecimento da âncora de cada participante. Quando há empate, o seu questionário é automaticamente considerado inválido para fins de análise desta investigação. Convém destacar ainda que a desconsideração deste questionário não ocorre exclusivamente pelo tempo necessário para efetuar o desempate, mas também porque o indivíduo não consegue ter claro o que realmente lhe importa, o que valoriza, logo, seu auto-conceito ainda está em processo de construção. Portanto, afeta também a hierarquia dos sistemas de valores.

4.3.2 A escala de valores de Rokeach

As escalas de ranqueamento permitem a comparação e escolha entre um ou mais objetos ao solicitar que o respondente opte pelo mais importante ou preferido, assim, tem-se a escolha forçada para o ordenamento ordinal em *ranking* dos itens expostos. A vantagem nesse tipo de escalonamento concerne no resultado não suscitar dúvidas quanto às posições de cada objeto, contudo, é preciso parcimônia quanto ao número de objetos listados devido a dificuldade de o indivíduo atribuir mentalmente os posicionamentos quando a escala ultrapassa cinco ou dobro de objetos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A Escala de Valores de Rokeach ou *Rokeach Value Survey* (RVS), por sua vez, utiliza esse tipo de escala acima mencionada (ver Anexo A). Elaborada, em 1968, iniciou com a coleta de 12 valores instrumentais e 12 valores terminais, ordenados em ordem alfabética, em seguida as duas listas foram apresentadas a 360 indivíduos para que os mesmos organizassem em ordem de prioridade os valores. Com esse número de valores, o teste de fidedignidade obteve 0,60. Após três outras tentativas, sete semanas depois, já com duas listas de 18 valores cada, as duas listas foram aplicadas a 245 pessoas, o teste de fidedignidade obteve 0,70 de confiabilidade do instrumento.

No processo de formulação dessas escalas foram envolvidos grupos de pessoas variados, com distintas faixas-etárias, classe sócio-econômica, formação educacional, gênero, orientação política e religiosa. Todas as pessoas foram divididas em três grupos, A, B e C, sendo o A o grupo de controle e os demais os grupos experimentais.

Assim, obteve-se um instrumento confiável para mensuração dos valores humanos, que apresenta duas listas com 36 valores, sendo 18 terminais e 18 instrumentais. Desse modo, o sujeito é instruído a indicar a hierarquia de seus modos preferidos de conduta e estados finais de existência em duas escalas com 18 itens cada, sendo um o mais importante. Diferentemente do primeiro instrumento, a RVS, portanto, não demanda qualquer modelo de análise, pois a classificação do número, de um a 18, indica a relevância que cada valor tem para o respondente, contudo, isso pode incorrer em tropeço quanto à atribuição dos níveis de importância, sobretudo dos valores com importância intermediária.

Em função disso, a RVS não está incólume a crítica, sobretudo direcionada a sua forma de mensuração pela ordenação hierárquica e pela divisão em valores instrumentais e

terminais. Ao classificar em *ranking* considera apenas um item para atribuir a importância de cada valor, podendo, portanto, não refletir os níveis de importância graduais dos 18 valores no total.

Embora ciente dessas ponderações, cabe ressaltar que a escolha desse instrumento deu-se pelos benefícios do mesmo para o alcance do objetivo desta investigação, pois se assume que o referido instrumento seja o mais apropriado para mensuração de valores humanos, sobretudo por alguns de seus itens remeterem imediatamente as essências de cada âncora, como por exemplo, segurança e estabilidade com uma vida confortável e puro desafio com uma vida excitante. Outro benefício consiste na validação deste instrumento pela sua utilização e replicação em pesquisas internacionalmente (GASTALDELLO, 1999; GONÇALVES, 2007; GORSUCH, 1970; KREMER, 1981) o que permite a continuidade e construção de um corpo coerente de conhecimento ao permitir a comparação dos resultados aqui obtidos com estudos passados, bem como constituir em si um comparativo para estudos futuros.

Adicionalmente, tem-se a parcimônia ante aos demais instrumentos como o Inventário de Valores Humanos de Schwartz, cogitado inicialmente para esta pesquisa em razão de abranger os valores relacionados ao trabalho, porém, esse inventário é composto por 56 questões, o que tornaria inviável esta pesquisa, visto que ainda seriam somadas as 40 questões compreendidas pelo instrumento que identifica as âncoras de carreiras. Assim, o preenchimento do questionário ultrapassaria uma hora de duração, o que diminuiria quantitativamente o número de respondentes e qualitativamente a fidedignidade das respostas.

Para amenizar as distorções inerentes ao escalonamento ordinal com muitos itens, decidiu-se considerar isoladamente as cinco primeiras posições do *ranking* para efeito de análise de importância recebida por cada valor, isto é, sobretudo para classificação ordinal, pois a ordenação mental dessas primeiras posições é menos complexa e tem maior nível de segurança quanto à resposta (COOPER; SCHINDLER, 2003). Quando se utilizam as cinco primeiras posições obtém-se um desvio padrão menor, o que indica menor diferença de percepção. Ademais, o construto de inclinação profissional inclui restritamente o quê o indivíduo tem como mais importante para si, daí considerar apenas as primeiras posições do *ranking*.

4.3.3 A pesquisa piloto

A pesquisa piloto foi realizada com uma amostra inferior a amostra definitiva por tratar-se de uma pesquisa piloto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2008), inclusive com sujeitos distintos dos participantes deste trabalho (VERGARA, 2007). A amostra do teste foi composta por 40 graduandos do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA), jovens com 22 anos em média.

O grupo, selecionado por acessibilidade (VERGARA, 2007), integra alunos dos cursos de administração, engenharia de produção, direito, ciências ambientais e ciências contábeis. Embora a amostra não tenha sido retirada do universo a ser pesquisado, não há empecilhos no que tange a finalidade específica a que a pesquisa piloto se propõe, pois o objetivo central da mesma foi submeter a hipótese a um pré-teste; e o objetivo secundário de verificar a compreensão da linguagem utilizada nos textos de ambos os instrumentos.

Durante essa etapa percebeu-se que houve certa dificuldade no que tange a classificação hierárquica da escala de valores de Rokeach, pois os respondentes, em alguns casos, atribuíram o número um a mais de um valor, invalidando o questionário para efeito de análises. Outro erro incidente foi o esquecimento de apontar os três itens mais verdadeiros no questionário de âncoras de carreira para acrescentar os quatro pontos adicionais.

Os problemas acima relatados puderam ser contornados para a coleta de dados da amostra final, junto a 100 pessoas. Uma das providências adotadas foi a de recomendar aos participantes da pesquisa, após a distribuição dos questionários que são auto-aplicáveis, a leitura das instruções de preenchimento com atenção para não repetir nenhum número em ambas as listas de valores terminais e instrumentais e para escolher e circular os três itens mais verdadeiros entre as 40 questões sobre as âncoras de carreira.

Os dados coletados durante essa etapa foram expostos a procedimentos estatísticos descritivos, com o tratamento no Excel, para encontrar a frequência absoluta e o percentual válido dos valores priorizados pelos sujeitos da amostra, bem como a hierarquia de valores de cada grupo de pessoas que apresentaram a mesma âncora de carreira. Aliados a isso, as médias aritméticas foram calculadas – com arredondamento de 3 casas decimais – dos valores instrumentais e dos terminais com a finalidade de identificar a ordem de prioridade dos valores indicada pelos indivíduos de cada categoria de inclinação profissional.

Depois de tratados individualmente os resultados provenientes da escala de valores e do inventário de âncoras de carreira permitiram a análise dos valores priorizados por indivíduos que possuem a mesma inclinação profissional. Julgando-se isoladamente a amostra pesquisada, o cruzamento desses resultados indicou coerência entre os dados obtidos e a hipótese desta pesquisa, pois indicou ser possível encontrar relação entre as variáveis¹⁵. Contudo, nessa etapa não foram utilizados procedimentos estatísticos capazes de averiguar a existência de associações entre as variáveis. Os resultados dessa pesquisa piloto foram publicados nos anais do ENANPAD 2008 (ABRAHIM; SANTOS, 2008).

4.3.4 A aplicação dos instrumentos

Os dois instrumentos de pesquisa aqui utilizados, a escala de valores de Rokeach e a de âncoras de carreira de Schein, foram anexados compondo um questionário, logo foram aplicados simultaneamente dentro das salas de aula das turmas de último ano, em um período de três meses, de março a junho de 2008, sendo os dois primeiros meses dedicados ao levantamento de dados junto aos alunos da PUC-SP; e o último mês dedicado a aplicação junto aos universitários do CESUPA.

A duração de aplicação do questionário em cada sala ocorreu em média de 60 minutos. Ao todo, foram aplicados 192 questionários, isto é, 92 além do necessário para compor a amostra, com a finalidade de desviar-se da possibilidade de encontrar questionários inválidos em virtude de preenchimento indevido, como ocorreu na pesquisa piloto ou mesmo de empate entre as âncoras. O processo de levantamento desses dados foi realizado pela pesquisadora e por alguns colaboradores sob sua orientação em conformidade com as seguintes etapas:

1. Apresentação dos objetivos e importância da pesquisa com a introdução dos termos âncoras de carreira e valores humanos, sem qualquer menção as diferentes categorias das âncoras para evitar vieses.
2. Distribuição dos questionários e recomendação de leitura das instruções de preenchimento com atenção para a escolha dos três itens mais verdadeiros na escala de âncoras de carreira e para não repetir a numeração na escala de valores.

¹⁵ Ver resultados da pesquisa piloto no Apêndice A e B.

3. Recolhimento dos questionários preenchidos.

Em alguns casos, após o recolhimento, foi realizado de imediato o cálculo dos resultados, o que proporcionou informar aos participantes suas respectivas âncoras de carreira. Nesse momento, foram explanadas as características de cada um desses tipos de categorias. Quando isto não ocorreu, as pessoas tomaram conhecimento dos resultados via e-mail.

4.3.5 A realização das entrevistas

Os resultados dos testes estatísticos contribuíram para a identificação dos valores humanos mais propensos e menos propensos a serem priorizados pelos indivíduos de cada categoria de âncoras de carreira. A partir desses resultados foram verificados os valores que reforçam as características das inclinações e os valores que não se encaixaram ficaram sem o alicerce da fundamentação teórica de Schein (2006c).

O objetivo das entrevistas foi fundamentar os resultados obtidos pelos testes estatísticos, complementando sua compreensão. Não houve, portanto, a finalidade de esgotar a explicação dos mesmos, visto que o tipo de pesquisa é correlacional, não explicativo. As entrevistas realizadas são classificadas como focalizadas (MINAYO, 2007), pois o foco se manteve na relação objeto de pesquisa (associação entre âncoras e valores).

Em uma conversa inicial perguntou-se ao informante se ele recordava sua âncora de carreira e em todos os casos a resposta foi positiva. Em seguida explicou-se o objetivo da realização da pesquisa e solicitou-se autorização para a gravação da mesma, com a finalidade de preservar o registro fidedigno de todas as respostas, e isto ocorreu sem nenhum impasse. Paralelo a isso, também se anotou algumas observações e principais trechos das respostas sem comprometer o tempo da entrevista, que durou em média 22 minutos.

A realização da entrevista ocorreu com base no seguinte roteiro:

1. Qual a coisa mais importante na sua vida?

2. Qual a coisa mais importante no trabalho?
3. Você pensa em fazer alguma coisa pelo mundo, para as demais pessoas que não são do círculo de convivência?
4. Como você acredita que deve se comportar em relação às outras pessoas, aqueles ao seu redor?
5. Entre as coisas que você mais acredita e valoriza na sua vida (relacionadas a todas as repostas acima) quais delas você procura preservar na sua carreira?
6. O que você acredita ser necessário para ser capaz de competir na vida?
7. O que você mais deseja em sua vida profissional?

Ao final dos questionamentos apresentou-se uma síntese de cada uma das repostas conferidas pelos entrevistados para que os mesmos confirmassem ou complementassem suas informações.

4.4 OS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Após a coleta de dados todos os questionários foram tabulados, formando um banco de dados no Excel. Posteriormente, o tratamento desses dados buscou verificar a existência de associação estatisticamente significativa entre os valores humanos e âncoras de carreira, as duas variáveis desta pesquisa. As análises das relações entre essas variáveis são consubstanciadas por um conjunto integrado de testes com procedimentos descritivos para cada variável.

Ademais, em concomitância aos procedimentos descritivos foram eleitos outros testes para verificação de possíveis associações entre as variáveis que compõem o objeto de pesquisa de modo a propiciar o teste da hipótese central de que há relação entre os valores humanos e a determinação das âncoras de carreira por intermédio dos softwares Excel e SPSS, conforme o exposto nas seções deste subitem. Com os resultados desses testes em

mãos foram realizadas sete entrevistas, uma por pessoa de cada âncora, para complementar a análise das associações, com exceção da âncora competência gerencial, uma vez que os valores encontrados nos testes de correlação como aqueles que são mais propensos de serem valorizados não trouxeram nenhuma divergência ou acréscimo a descrição teórica de Schein.

4.4.1 Procedimentos estatísticos descritivos

- a) Tabulação simples para identificação da frequência absoluta de cada uma das categorias de âncoras de carreira;
- b) Exposição da amostra de acordo com a incidência (frequência absoluta) das âncoras de carreira em gráfico de pizza;
- c) Classificação de valores terminais e instrumentais em *ranking* segundo as médias aritméticas obtidas pela importância atribuída a cada valor pelos indivíduos que compõem a amostra. Nessa classificação foram considerados somente as pontuações de 1 a 5, isto é, a média considerou exclusivamente quantas vezes cada valor recebeu o grau de importância de 1 a 5;
- d) Ordenação em *ranking* da frequência dos valores terminais e instrumentais, segundo a menor somatória atribuída pelos sujeitos de cada grupo de inclinação profissional, visto que o menor escore corresponde ao valor priorizado pelo grupo.

4.4.2 Testes estatísticos utilizados para verificar associações

- a) Coeficiente de correlação de Pearson (r) é utilizado para analisar a relação entre as variáveis de valores humanos e as inclinações profissionais em detrimento de regressão linear, uma vez que o objetivo desta pesquisa não se concentra em identificar a relação causal entre variáveis e sim de associação. Nesse testes foram considerados todos os 36 valores e as médias obtidas por cada uma das categorias das inclinações profissionais pelo cálculo das 40 questões iniciais do questionário (ver Anexo A);
- b) Qui-quadrado (χ^2) é aplicado para examinar possíveis diferenças entre os estratos (curso, gênero e região/faculdade) que compõem a amostra.

4.4.3 Análise de conteúdo

A codificação das respostas do *survey* é realizada pela análise de conteúdo (BABBIE, 1999) que aqui tem o propósito de examinar o teor dos depoimentos dos informantes, identificando a presença dos valores inerentes às características pessoais determinantes das inclinações profissionais nas falas dessas pessoas. A análise privilegia o discurso cujo significado complementa o entendimento dos valores mais propensos a serem priorizados dentro de cada categoria em estudo. Os depoimentos das entrevistas foram digitados e revisados para que se pudessem extrair trechos das falas capazes de exemplificar os valores no contexto das carreiras.

A análise de conteúdo incide também nas descrições de Schein (2006b) de cada uma das categorias de âncoras de carreira a fim de examinar os correspondentes valores intrínsecos no perfil profissional.

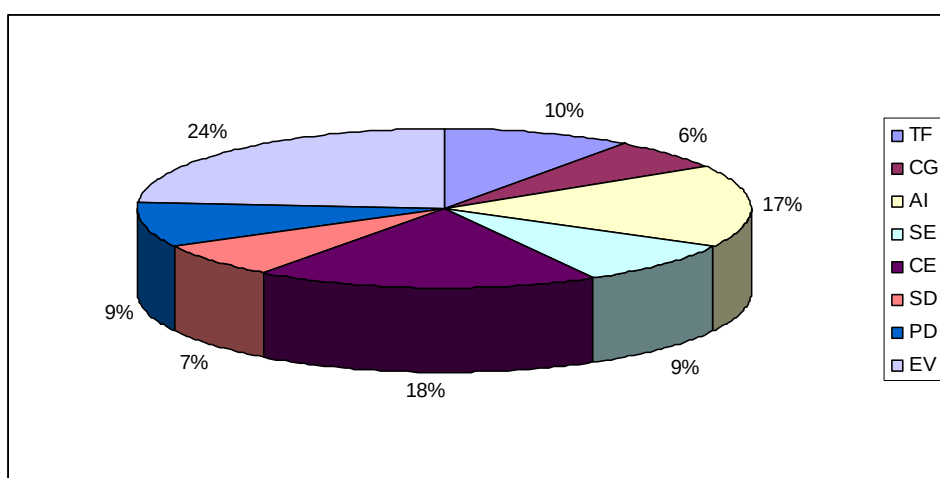
5. RESULTADOS DA PESQUISA

A amostra analisada, composta por 100 sujeitos, conforme exposto no item 4.2, integra discentes do último ano dos cursos de ciências contábeis e administração do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA) e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC), com idade média de 24 anos. Dentre estas pessoas, 52 são mulheres e 48 são homens, o que significa uma diferença de gênero de apenas quatro pessoas.

5.1 AS ÂNCORAS DE CARREIRAS

Os resultados obtidos pelo instrumento de âncoras de carreira identificaram a inclinação profissional dos respondentes. Considerando os estudos de Schein (1996; 2006b; 2006c), uma pessoa tem apenas uma âncora, pois quando impelida a tomar uma decisão difícil é a sua âncora que define o que não deve ser renunciado, logo, em conformidade a esse alicerce teórico, o cruzamento de dados considerou somente a primeira âncora de cada pessoa, isto é, somente a que obteve a maior média dentre as demais. Respeitando tal exigência a distribuição das âncoras destaca as maiores incidências de pessoas ancoradas em estilo de vida (24%), criatividade empreendedora (18%) e autonomia e independência (17%), como pode ser conferido no gráfico abaixo, da Ilustração 1.

ILUSTRAÇÃO 1 – Gráfico de distribuição de incidência das âncoras de carreiras



Fonte: Elaborado pela autora.

A predominância de universitários, de diferentes cursos, inclinados em estilo de vida repetiu-se, da mesma forma que em pesquisas anteriores (ABRAHIM; SANTOS, 2008;

FERRAZ *et al*, 2005), demonstrando que percepção dos jovens, neste estudo, busca a integração das demandas pessoais, familiares e profissionais, como o preconizado pelo contrato proteano de carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; COELHO, 2006; HALL; MIRVIS, 1994; MARTINS, 2006). Fica evidente o anseio pela flexibilidade, característica desse contrato, no momento em que os indivíduos mostraram-se dispostos a ocuparem diferentes posições, desde que a flexibilidade seja mantida.

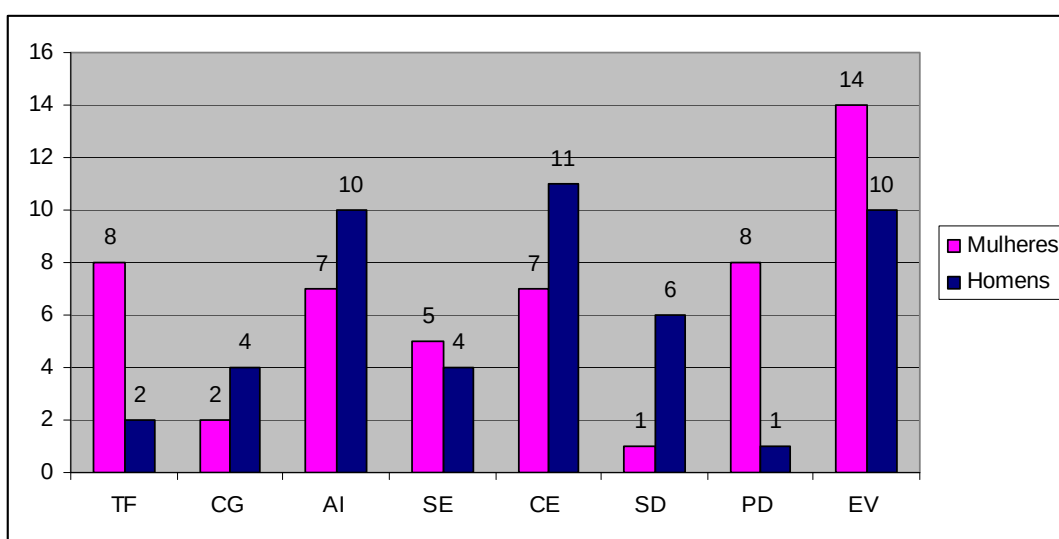
A segunda e terceira maiores incidências tiveram diferença de apenas uma pessoa para o grupo cujo ponto de referência profissional é a criatividade empreendedora, uma característica proeminente na nova economia competitiva (HALL; MIRVIS, 1994). A vontade de criar constantemente, de estar a frente das decisões estratégicas das organizações, até mesmo empreendendo seus próprios negócios (SCHEIN, 2006b) coincide, portanto, com a precarização de vínculos de trabalho, com o declínio de formas organizacionais de carreira e aumento de contratos temporários (RIFKIN, 2004; TOFFLER, 1992), pois os indivíduos tendem a buscar seu próprio meio de não só de sustento, mas de realização profissional.

Os indivíduos ancorados em autonomia e independência, por sua vez que desejam executar suas atividades de acordo com o seu próprio ritmo e procedimentos (SCHEIN, 2006b), o que demanda flexibilidade da estrutura organizacional e, conseqüente, do estilo de gestão que atualmente prioriza a agilidade ao controle, à medida que propicia a descentralização (COELHO, 2006) pela coordenação horizontal.

Depois desses três primeiros lugares há uma dispersão entre as âncoras das demais pessoas (41%). A âncora técnica funcional foi identificada em 10 pessoas, mesmo a amostra sendo composta de universitários, o que poderia ter influenciado nesse resultado, segundo Schein (1993; 1996; 2006a; 2006b; 2006c), visto que estão no início de suas carreiras são orientados por essa inclinação. Contudo, não foi percebida descritivamente nenhuma interferência relacionada a isso, o que pode ser atribuído ao fato de somente 18 pessoas não trabalharem, enquanto a maioria (82%) sim. Desse modo, essas pessoas já acumularam e continuam acumulando experiências necessárias para a construção de si, do seu auto-conceito, que permite o reconhecimento de suas preferências nas diversas esferas de sua vida, inclusive nas relacionadas ao trabalho (BERNARDO; MATOS, 2003; CARAPETA; RAMIRES, VIANA, 2001; SISTO; MARTINELLI, 2004).

Quando se examina a incidência das âncoras por gênero percebe-se uma diferença na distribuição, como pode ser visualizado na Ilustração 2, cujo gráfico de barras permite fácil comparação. Entre os homens existe uma concentração equilibrada, sobretudo, em três categorias, estilo de vida (10), autonomia e independência (10) e criatividade empreendedora (11); ao passo que, entre as mulheres, há uma dispersão, com destaque para o grupo ancorado em estilo de vida (14), que tem seis pessoas a mais que os grupos ancorados em técnica funcional e puro desafio, cada um com oito pessoas (ver Tabela 2).

ILUSTRAÇÃO 2 – Distribuição da incidência das âncoras de carreira por gênero



Fonte: Elaborado pela autora.

TABELA 2 – Distribuição de frequência de âncora de carreira por gênero – em valores absolutos

ÂNCORA	SEXO		TOTAL
	MULHER	HOMEM	
Autonomia e Independência	7	10	17
Criatividade Empreendedora	7	11	18
Competência Gerencial	2	4	6
Estilo de Vida	14	10	24
Puro Desafio	8	1	9
Serviço e Dedicação	1	6	7
Segurança e Estabilidade	5	4	9
Técnica Funcional	8	2	10
TOTAL	52	48	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Fundamentando-se nisso há interferência na determinação do ponto referencial de carreira pela variável gênero, contudo, não é possível inferir, apenas com base nesse gráfico (Ilustração 2), nem na Tabela 2 se tal diferença ocorre em virtude dessa variável ou se a mesma ocorre ao acaso, isto é, se as duas variáveis são independentes ou possuem associação entre si. Diante disso, é importante ressaltar que a diversidade de gênero em si não interfere no objetivo maior desta pesquisa, porém coube seu exame para caracterizar o grupo respondente do questionário de âncoras de carreira, bem como para propiciar conclusões acerca dos resultados desse instrumento.

O teste qui-quadrado, por conseguinte, foi utilizado para examinar tal diversidade, pois o mesmo é aplicado para medir a probabilidade dessas diferenças percebidas entre os dois grupos serem uma causalidade ou não, sendo que para isto a probabilidade deve ser baixa ($< 5\%$). O resultado do teste indicou que as variáveis estão associadas ($\chi^2=15,34$, $gl=7$, $p = 0,03$), com este resultado é possível afirmar que as variações de frequência entre os gêneros para cada âncora são reais e não apenas fruto do acaso, logo, há uma relação estatisticamente significativa ($p = 0,03$), o que não foi considerado ou mencionado pela teoria de Schein.

Como se identificou diferença na determinação das âncoras em relação a um dos estratos da amostra, de acordo com acima referendado, tornou-se fundamental examinar se os demais estratos poderiam ser considerados como variáveis intervenientes na determinação do perfil de decisões profissionais. Destarte, considera-se interessante demonstrar a distribuição da incidência (frequência) dos pontos referenciais de carreira, dentro de cada um dos estratos, de acordo com o consolidado nas Tabelas 3 e 4. Nas duas tabelas são apresentados os valores absolutos, com as frequências, e os percentuais de linha (o primeiro) e de coluna (o segundo) para

Quando se estuda a Tabela 3 não se pode inferir nenhuma diferença na distribuição das frequências, em valores absolutos, pois há mais pessoas de São Paulo na amostra, porém, quando se trata de valores percentuais, em termos relativos, há um contraste em duas inclinações. No estrato referente a PUC (São Paulo), 29% do seu total (62) são pessoas ancoradas em estilo de vida, enquanto no CESUPA são 15,8% do total (38). No CESUPA, por seu turno, 23,7% de seu total (38) são orientadas pela criatividade empreendedora, cuja orientação na PUC guia apenas 14,5%. Analisando isoladamente tal tabela tem-se a maior

propensão dos alunos da PUC serem orientados pelo estilo de vida; e os alunos do CESUPA pela criatividade empreendedora.

TABELA 3 – Distribuição de frequência de âncora de carreira por região

ÂNCORA	FACULDADE/REGIÃO		TOTAL
	PUC-SP	CESUPA	
Autonomia e Independência	11	6	17
	64,70%	35,30%	100,00%
	17,70%	15,80%	17,00%
Criatividade Empreendedora	9	9	18
	50,00%	50,00%	100,00%
	14,50%	23,70%	18,00%
Competência Gerencial	4	2	6
	66,70%	33,30%	100,00%
	6,50%	5,30%	6,00%
Estilo de Vida	18	6	24
	75,00%	25,00%	100,00%
	29,00%	15,8	24,00%
Puro Desafio	5	4	9
	55,60%	44,40%	100,00%
	8,10%	10,50%	9,00%
Serviço e Dedicação	4	3	7
	57,10%	42,90%	100,00%
	6,50%	7,90%	7,00%
Segurança e Estabilidade	5	4	9
	55,60%	44,40%	100,00%
	8,10%	10,50%	9,00%
Técnica Funcional	6	4	10
	60,00%	40,00%	100,00%
	9,70%	10,50%	10,00%
TOTAL	62	38	100
	62,00%	38,00%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

Por outro lado, quando se examina a Tabela 4 identifica-se uma tendência dos alunos de administração (77) serem ancorados em estilo de vida (26%) e criatividade empreendedora (22,1%); enquanto há tendência dos formandos em ciências contábeis (23) serem inclinados em autonomia e independência (30,4%). Tal diferença pode ser atribuída ao próprio perfil exigido pelas profissões, visto que os administradores têm perfil voltado para estar à frente das decisões estratégicas e das inovações nos negócios, os contabilistas têm, em muitos casos, trabalhos autônomos como consultorias. No entanto, esses dados indicam apenas tendências, não associações significativas.

Assim, o teste qui-quadrado foi aplicado entre as âncoras e a região/faculdade (PUC-SP e CESUPA /São Paulo e Pará); e entre as âncoras e os dois cursos envolvidos (administração e ciências contábeis) para verificar se as propensões podem coincidir em variáveis dependentes. O resultado, contudo, não foi significativo (p-valores = 0,852 e 0,103, respectivamente). Dessa forma, o fato de ser de regiões, faculdades ou cursos distintos não interfere na determinação das categorias de âncoras de carreira.

TABELA 4 – Distribuição de freqüência de âncora de carreira por curso

ÂNCORA	FACULDADE/REGIÃO		TOTAL
	ADMINISTRAÇÃO	CONTÁBEIS	
Autonomia e Independência	10	7	17
	58,80%	41,20%	100,00%
	13,00%	30,40%	17,00%
Criatividade Empreendedora	17	1	18
	94,40%	5,60%	100,00%
	22,10%	4,30%	18,00%
Competência Gerencial	5	1	6
	83,30%	16,70%	100,00%
	6,50%	4,30%	6,00%
Estilo de Vida	20	4	24
	83,30%	16,70%	100,00%
	26,00%	17,40%	24,00%
Puro Desafio	8	1	9
	88,90%	11,10%	100,00%
	10,40%	4,30%	9,00%
Serviço e Dedicação	6	1	7
	85,70%	14,30%	100,00%
	7,80%	4,30%	7,00%
Segurança e Estabilidade	5	4	9
	55,60%	44,40%	100,00%
	6,50%	17,40%	9,00%
Técnica Funcional	6	4	10
	60,00%	40,00%	100,00%
	7,80%	17,40%	10,00%
TOTAL	77	23	100
	77,00%	23,00%	100,00%
	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora.

5. 2 A HIERARQUIA DOS SISTEMAS DE VALORES

No que tange ao outro instrumento utilizado, a escala de valores de Rokeach, os resultados obtidos permitiram, conforme Tabela 5 e 6, a organização do *ranking* dos valores

por meio da média aritmética, cuja menor soma representa o primeiro lugar, uma vez que nessa escala o menor número (1) representa o maior grau de importância que pode ser atribuído a um único valor de cada lista. Nessa ordenação foram considerados somente as pontuações de 1 a 5, cujo desvio padrão, a média das diferenças entre a pontuação atribuídas a cada valor e a média central, demonstra menor diferença de percepção entre os sujeitos.

TABELA 5 – *Ranking* pela média dos graus de importância atribuídos aos valores terminais – consideradas pontuações de 1 a 5

POSIÇÃO	VALOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1º	Felicidade	2,2295	1,3588
2º	Vida Excitante	2,3478	1,4016
3º	Mundo de Beleza	2,4000	1,3416
4º	Salvação	2,6471	1,6934
5º	Sabedoria	2,7949	1,4722
6º	Vida Confortável	2,8095	1,4523
7º	Segurança Familiar	2,8298	1,4343
8º	Sentimento de Realização	2,9355	1,3889
9º	Liberdade	2,9565	1,3307
10º	Mundo de Paz	3,0556	1,3492
11º	Igualdade	3,1818	1,2587
12º	Prazer	3,2632	1,2402
13º	Harmonia Interior	3,3125	1,4466
14º	Amizade Verdadeira	3,4615	1,1435
15º	Segurança Nacional	3,5000	1,2910
16º	Amor Maduro	3,5185	1,2821
17º	Reconhecimento Social	3,6667	1,3406
18º	Auto-Respeito	3,9310	1,0327

Fonte: Elaborada pela autora.

Em ordem de importância, dentre os valores instrumentais, os cinco primeiros valores foram felicidade, uma vida excitante, um mundo de beleza, salvação e sabedoria. Assim, os estados psicológicos mais amplos, como estar e sentir-se feliz, predominam nos valores pessoais. De fato, dos cinco primeiros lugares, com exceção de um mundo de beleza, são valores pessoais, o que é importante para si. O interessante na Tabela 5 é o lugar ocupado pelo valor um mundo de beleza (terceiro lugar) que tem maior significado para pessoas envolvidas com a arte por estar relacionado com a perspectiva estética, sensorial, como a arquitetura. A salvação, em quarto lugar, evidencia a espiritualidade do grupo, pois direciona ao lado religioso, das crenças e fé em algo maior, em uma vida eterna.

TABELA 6 – *Ranking* pela média dos graus de importância atribuídos aos valores instrumentais – consideradas pontuações de 1 a 5

POSIÇÃO	VALOR	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1º	Honesto	2,50790	1,4466
2º	Responsável	2,52000	1,3589
3º	Ambicioso	2,80770	1,2335
4º	Animado	2,85000	1,6572
5º	Capaz	2,88000	1,2356
6º	Liberal	3,00000	1,4951
7º	Obediente	3,00000	1,5000
8º	Corajoso	3,03570	1,4525
9º	Asseado	3,09090	0,9439
10º	Tolerante	3,16670	1,2005
11º	Independente	3,16670	1,4646
12º	Amoroso	3,22220	1,3961
13º	Prestativo	3,25710	1,2210
14º	Auto-Controlado	3,25930	1,3754
15º	Intelectual	3,28120	1,4195
16º	Imaginativo	3,37500	1,4549
17º	Lógico	3,55000	1,5720
18º	Polido	3,81250	1,1087

Fonte: Elaborada pela autora.

Os valores ético-sociais, por seu turno, receberam importância abaixo da mediana, pois mundo de paz, igualdade, segurança nacional obtiveram a décima primeira, décima segunda e décima quinta colocações, respectivamente. Desse modo, o grupo demonstrou maior importância com suas próprias preferências, o que pode ser ratificado quando se analisam isoladamente os valores liberdade (9º) e igualdade (11º), embora em posições próximas, pode se perceber que há maior preocupação com a própria liberdade do que na liberdade para as outras pessoas (ROKEACH, 1981), visto que a igualdade assegura direitos iguais, independentemente de classe social, gênero, preferências, ou orientação política e religiosa. Entretanto, nos últimos lugares do *ranking* estão amor maduro, reconhecimento social e auto-respeito, todos valores pessoais.

No intuito de assegurarem seus valores pessoais e ético-sociais esses indivíduos comportam-se, primordialmente, com honestidade, responsabilidade, ambição, animosidade e capacidade, valores compartilhados por grandes segmentos da população (ROKEACH, 1981). Em primeiro e segundo lugar estão valores ético-morais (honestidade e responsabilidade) que influem como essas pessoas esperam se comportar em relação às demais pessoas em qualquer situação. Ao passo que do terceiro ao quinto lugar (ambicioso, animado e capaz) residem valores de competição, isto é, como as pessoas acreditam ser necessário se comportar para

competir na vida. A ambição que os impulsiona na busca de conseguir alcançar o que mais valorizam, sejam bens materiais, amizades, realização, por exemplo.

Agir de modo animado também é considerado importante para que possam manter redes de relacionamento, fundamental ante a recente prática de auto-gerenciamento de carreira, típico das carreiras proteanas e sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; COELHO, 2006; HALL; MIRVIS, 1994; MARTINS, 2006). Além disso, a simpatia é requerida para o bom andamento dos trabalhos em equipe, presentes nas novas formas de organizar e estruturar as organizações, logo, é demanda nos processos de seleção dessas empresas, juntamente com as competências, que definem modelos de gestão, de recompensas e carreiras (DUTRA, 2006).

Quando se analisou separadamente o ranking dos valores humanos dos homens e das mulheres observou-se uma diferença na hierarquia dos valores. Nas Tabelas 7 e 8 são expostas a frequência da incidência das pontuações de 1 a 5 a cada um dos valores das duas listas de Rokeach. Na Tabela 7, das 23 pessoas que atribuíram maior importância (até a pontuação 5) para a liberdade, 14 (60,87%) são mulheres enquanto 9 (39,13%) são homens; ao passo que somente os homens atribuíram maior importância a segurança nacional e mundo de beleza. Quando se compara com base nas colunas, considerando somente as mulheres ou somente os homens, observa-se que das 52 (100%) mulheres 27 (51,92%) delas valorizam primordialmente a segurança familiar.

As análises são análogas nas duas tabelas, contudo, somente na primeira (valores terminais) o teste de qui-quadrado ($\chi^2 = 29,739$, gl=17, $p < 0,03$) foi significativo ao nível de 5%. Portanto, existe associação entre as variáveis valor terminal e gênero, logo, a variação de importância de cada valor terminal em função do gênero é efetiva. O gênero da pessoa influencia na valorização dos estados finais de existências, isto é, no momento de atribuir importância aos valores terminais. Por outro lado, isso não ocorre quando se refere aos modos de conduta preferidos, pois na Tabela 8º resultado do teste qui-quadrado não foi significativo ($\chi^2 = 15,257$, gl=17, $p = 0,58$). Os dados indicam que as variações existentes na tabela podem ter sido fruto do acaso e não de uma eventual associação entre gênero e valor instrumental.

TABELA 7 – Frequência por gênero em que os valores terminais receberam grau de importância de 1 a 5

VALOR TERMINAL	Mulher	%	Homem	%	TOTAL
Vida confortável	24	57,14	18	42,86	42
Vida excitante	14	60,87	9	39,13	23
Realização	18	58,06	13	41,94	31
Mundo de paz	6	33,33	12	66,67	18
Mundo de beleza	0	0,00	4	100,00	4
Igualdade	8	36,36	14	63,64	22
Segurança familiar	27	57,45	20	42,55	47
Liberdade	14	60,87	9	39,13	23
Felicidade	31	50,82	30	49,18	61
Harmonia interior	20	62,50	12	37,50	32
Amor maduro	19	70,37	8	29,63	27
Segurança nacional	0	0,00	4	100,00	4
Prazer	8	42,11	11	57,89	19
Salvação	6	35,29	11	64,71	17
Auto-respeito	13	44,83	16	55,17	29
Reconhecimento social	12	52,17	11	47,83	23
Amizade verdadeira	25	64,10	14	35,90	39
Sabedoria	15	38,46	24	61,54	39

Fonte: Elaborada pela autora.

TABELA 8 – Frequência por gênero em que os valores instrumentais receberam grau de importância de 1 a 5

VALOR INSTRUMENTAL	Mulher	%	Homem	%	TOTAL
Ambicioso	13	50,00	13	50,00	26
Liberal	8	44,44	10	55,56	18
Capaz	14	56,00	11	44,00	25
Animado	21	52,50	19	47,50	40
Asseado	2	20,00	8	80,00	10
Corajoso	16	57,14	12	42,86	28
Tolerante	7	38,89	11	61,11	18
Prestativo	19	54,29	16	45,71	35
Honesto	31	49,21	32	50,79	63
Imaginativo	7	43,75	9	56,25	16
Independente	15	62,50	9	37,50	24
Intelectual	18	56,25	14	43,75	32
Lógico	9	45,00	11	55,00	20
Amoroso	24	66,67	12	33,33	36
Obediente	5	31,25	11	68,75	16
Polido	8	50,00	8	50,00	16
Responsável	29	58,00	21	42,00	50
Auto-controlado	14	51,85	13	48,15	27

Fonte: Elaborada pela autora.

5.3 CRUZAMENTO DE DADOS DOS INSTRUMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA E DE HIERARQUIZAÇÃO DOS VALORES HUMANOS

O cruzamento dos resultados dos dois instrumentos utilizados, o de âncoras de carreiras e a escala de valores humanos possibilitou o teste da hipótese de pesquisa. Os primeiros procedimentos foram de estatística descritiva, assim, se calculou a média aritmética dos valores para cada uma das categorias de âncoras. Foram consideradas as frequências (ver Apêndice C e D) e médias dos valores dentro das categorias de inclinações, conforme consolidado nas Tabelas 9 e 10. Nestas tabelas são separadas por coluna as classificações de valores por categoria de âncora, sendo os números em destaque, em negrito, as menores pontuações, portanto são os valores considerados mais importantes, pois quanto menor a média, maior importância foi dada ao respectivo valor, levando-se em conta que na escala de importância considerada de 1 a 18, o 1 é mais importante e o 18 é menos importante.

Na Tabela 9 são expostas as médias atribuídas aos valores terminais dentro de cada uma das categorias de inclinações profissionais. O valor felicidade, considerado um valor compartilhado pela sociedade (ROKEACH, 1979) esteve no *ranking*, entre os cinco primeiros lugares, de todos os grupos. Enquanto na Tabela 8, onde são expostas as médias atribuídas aos valores instrumentais dentro de cada uma das categorias de inclinações profissionais, o valor honestidade aparece entre os cinco primeiros lugares de quase todos grupos, pois não recebeu nenhum desses postos pelas pessoas inclinadas em técnica funcional. Portanto, esses dois valores não estão sendo considerados para a análise do perfil das âncoras.

Os indivíduos ancorados em autonomia e independência priorizam uma vida confortável e excitante, liberdade e segurança familiar por meio de comportamento responsável, animado, corajoso, capaz e prestativo. Portanto, há uma identificação de tendência que pode caracterizar o perfil dessas pessoas, que se fundamenta primordialmente em liberdade para o desempenho de suas funções (SCHEIN, 1996), balizadas pela responsabilidade, pois almejam autonomia para fazer as atividades a sua própria maneira e com isso sentem-se competentes para assumir obrigações, sem a necessidade de supervisão hierárquica (SCHEIN, 2006b). Ademais, preferem a recompensa por desempenho à medida que dedicam suas competências em prol dos resultados.

TABELA 9 – Médias da ordem de importância atribuída aos valores terminais por âncora de carreira

	ÂNCORAS							
	AI	CE	CG	EV	PD	SD	SE	TF
Quantidade de sujeitos	17	18	6	24	9	7	9	10
Valores terminais	MÉDIAS							
Vida confortável	7,06(2)	7,78(5)	12,00	8,71	6,44(4)	7,86(5)	4,56(3)	8,30
Vida excitante	7,65(3)	8,22	14,17	9,25	6,33(3)	13,71	11,22	10,90
Realização	8,65	9,17	10,50	8,92	6,44(4)	8,00	7,56	7,00(3)
Mundo de paz	9,24	10,22	14,33	9,96	14,67	9,71	13,56	13,10
Mundo de beleza	12,76	14,33	16,33	14,33	13,44	15,29	16,33	14,20
Igualdade	8,82	9,17	9,83	10,38	14,56	8,29	11,00	11,40
Segurança familiar	8,18(5)	8,11	7,00	5,00 (1)	10,33	7,86(5)	3,89(1)	8,80
Liberdade	7,71(4)	9,39	4,33 (1)	9,79	8,44	12,00	7,89	9,90
Felicidade	4,71 (1)	7,50(4)	4,83(2)	5,50(2)	5,56 (1)	3,29(1)	4,33(2)	5,30(2)
Harmonia interior	9,12	10,17	8,83	8,58(5)	5,56 (1)	8,57	9,22	9,60
Amor maduro	9,71	9,72	5,67	8,17(4)	8,22	6,14(2)	9,11	8,30
Segurança nacional	14,29	14,06	15,17	12,75	15,78	16,57	15,67	13,60
Prazer	9,65	10,56	9,67	9,25	9,00	10,43	8,33	8,40
Salvação	13,59	12,06	11,67	11,38	14,11	10,43	15,89	13,60
Auto-respeito	9,06	7,28(3)	5,50(4)	10,21	8,22	6,86(4)	7,33(5)	8,20(5)
Reconhecimento social	11,47	10,56	5,50(4)	10,96	9,22	11,57	7,22(4)	8,40
Amizade verdadeira	9,47	6,78(2)	10,33	6,88(3)	7,33	8,14	9,67	7,10(4)
Sabedoria	8,41	5,83(1)	5,33(3)	10,21	7,33	6,29(3)	8,22	4,90(1)

Fonte: Elaborada pela autora.

Alguns dos trabalhos preferidos por essas pessoas são relacionados a consultoria, pois esta assegura a autonomia e flexibilidade e distancia das normas, imposições de regras e da rotina organizacional, logo buscam uma vida estimulante, não-monótona, não-rotineira; e que ao mesmo tempo propicie a recompensa financeira, com bônus e sem algemas de ouro, para sustentar uma vida confortável (ROKEACH, 1981).

Para alcançar a liberdade essas pessoas estão prontas para defender suas idéias com coragem até mesmo em situações de interação com outras pessoas investidas em cargos de gestão. Dessa forma, os valores referentes a capaz, corajoso, responsável, liberdade, vida excitante e confortável pode tender a ser os valores priorizados pelas pessoas ancoradas em autonomia e independência.

As pessoas orientadas pela âncora criatividade empreendedora priorizaram os valores sabedoria, amizade verdadeira, auto-respeito e vida confortável como estados finais de ser ou estar; e a maneira pela qual se comportam para atingir esses estados inclui a responsabilidade, coragem, polidez e intelectualidade.

O perfil nessa âncora inclui auto-confiança, pois demanda coragem para colocar seus próprios projetos em ação, seja pela criação de um novo negócio ou pela reestruturação de um existente com base em seus próprios padrões. Assim, assumem responsabilidades altas, logo, estão dispostos a correr riscos para isso, mas esses riscos são fruto de compreensão e análise de mercados baseadas em pesquisas e estudos, bem como resultado do próprio *feeling*, produto de uma compreensão adulta da vida (PETERS; HISRICH, 2004).

De tal modo, o empreendedor precisa da complementaridade de conhecimentos, tanto acadêmico, quanto empírico (entenda-se este pelas experiências de vida). Não significa dizer que alguém só pode ser considerado empreendedor caso tenha essa complementaridade, mas, com isso sua probabilidade de sucesso aumenta. A partir disso, os valores sabedoria, auto-respeito, vida confortável, responsabilidade, coragem e intelectualidade podem ser indicativos das características da inclinação criatividade empreendedora.

TABELA 10 – Médias da ordem de importância atribuída aos valores instrumentais por âncora de carreira

	ÂNCORAS							
	AI	CE	CG	EV	PD	SD	SE	TF
Quantidade de sujeitos	17	18	6	24	9	7	9	10
Valores instrumentais	MÉDIAS							
Ambicioso	9,88	10,56	3,67(2)	12,13	7,11(3)	10,43	10,67	8,60
Liberal	8,47	11,00	10,83	11,25	8,89	11,57	12,33	12,80
Capaz	8,35(5)	9,00	8,50	9,38	8,33	8,43(5)	8,78	7,10(4)
Animado	6,59(2)	9,44	7,50(4)	6,79(3)	8,11	7,57(4)	8,00	9,20
Asseado	11,41	10,11	12,00	9,92	12,33	8,86	12,67	14,50
Corajoso	8,00(4)	7,78(3)	10,00	9,54	6,33(2)	9,57	12,89	10,10
Tolerante	10,06	10,44	11,67	9,13	10,56	11,29	11,33	12,30
Prestativo	8,35(5)	11,44	10,83	7,13(5)	10,00	6,29(3)	6,33(4)	8,40
Honesto	7,24(3)	5,61(1)	4,67(3)	5,58(1)	5,00(1)	4,86(1)	3,33(1)	8,00
Imaginativo	9,94	9,17	14,17	11,50	9,67	8,71	11,44	11,70
Independente	10,24	9,78	8,17(5)	10,79	11,67	11,43	10,67	8,80
Intelectual	9,18	8,78(5)	8,83	10,83	7,22(4)	12,71	7,22(5)	6,20(2)
Lógico	10,00	8,94	10,33	12,04	11,22	12,29	10,78	8,30
Amoroso	8,76	10,89	10,33	5,63(2)	8,67	8,57	10,00	7,90(5)
Obediente	13,76	12,72	14,17	11,67	14,00	11,86	11,89	13,80
Polido	12,53	8,17(4)	12,83	10,13	11,78	9,43	11,44	10,80
Responsável	6,41(1)	6,67(2)	3,00(1)	7,08(4)	7,78(5)	5,57(2)	5,11(2)	6,40(3)
Auto-controlado	11,24	9,78	10,00	10,50	12,44	11,57	6,11(3)	6,10(1)

Fonte: Elaborada pela autora.

No grupo de pessoas cujo ponto de referencial de carreira é a competência gerencial os valores que receberam menor média (maior importância) foram liberdade, reconhecimento

social, auto-respeito, sabedoria; responsabilidade, ambição, animosidade e independência. Dessa classificação pode se extrair valores que mostram propensões no comportamento desse grupo.

As habilidades para assumir cargos de gerência circundam implicações que outras pessoas podem ter aversão. A responsabilidade de assumir o processo de tomada de decisões importantes que têm impacto imediato sobre a organização, como as relacionadas ao desinvestimento de sociedade, descontinuidade de linhas de produtos, cortes de custos, investimentos de novas tecnologias, entre outras decisões que afetam os postos de trabalho dos funcionários que sustentam suas famílias. Destarte, essas pessoas suportam altos níveis de responsabilidade ao buscarem exercer o poder e tomar decisões com imparcialidade, sem culpa ou vergonha (SCHEIN, 1996).

Aliado a essa autoridade em tomar decisões estratégicas há a auto-confiança impulsionada pelas experiências acumuladas, que são incrementadas a proporção da ambição em galgar postos hierárquicos mais altos, com maiores privilégios, sejam simbólicos (salas maiores, com banheiro, com cadeira tipo presidente, título pomposo) ou físicos (aumento salarial e de subordinados, carros, assessores). Ademais, o poder de estar com a decisão em suas mãos confere a oportunidade de ditar as regras, de fazer as coisas com independência e autonomia, da forma que gosta; e ainda poder liderar outras pessoas que executarão o que fora estabelecido (SCHEIN, 1996).

Quanto a sua competência e facilidade de gerir seu relacionamento interpessoal pode se vincular ao equilíbrio emocional e animosidade em conduzir as pessoas. Ao desempenharem suas funções querem o reconhecimento e admiração das outras pessoas como indicativo dos bons resultados alcançados.

Os indivíduos com inclinação profissional em estilo de vida priorizaram como estados finais de existência a segurança familiar, amizade verdadeira, amor maduro e harmonia interna; enquanto os modos preferíveis de conduta foram amoroso, animado, responsável, e prestativo. O conteúdo desses valores está ligado ao perfil de estilo de vida que tem como máxima a integração das demandas pessoais, familiares e profissionais.

Quando consideram novas propostas de emprego pesam quais serão suas interferências em questões familiares ou mesmo para a dedicação a um *hobby*, pois não abrem mão de do equilíbrio entre as diferentes esferas de sua vida, logo, o seu trabalho não pode entrar em conflito com o cuidado e atenção dispensado aos familiares e às pessoas queridas. Conseqüentemente, fica evidente um comportamento afetuoso, alegre e prestativo a fim de manter seus relacionamentos amorosos e de amizade (ROKEACH, 1981).

Percebe-se que o fundamental para essas pessoas é ter flexibilidade (SCHEIN, 1993) no trabalho para poderem usufruir tempo suficiente para fazer suas próprias coisas, o que não incide sobre a responsabilidade que tem ao desempenhar suas atividades na empresa, apenas não o abstém de outras coisas, como ocorre quando se é presidente ou da área de vendas e há necessidade de estar mais de oito horas no ambiente de trabalho e realizar viagens constantes que prejudicam seu convívio familiar e preservação de seus hábitos.

Por outro lado, as pessoas ancoradas em puro desafio não se importam em comprometer seu tempo com a família e com os amigos desde que estejam com uma vida não-monótona, não-rotineira e, o mais importante, com desafios a serem superados, pois para eles o que mais importa é o sentimento de realização, de ter conseguido transpor obstáculos e barreiras dantes intransponíveis porque vencer é o essencial (ROKEACH, 1981; SCHEIN, 1996).

Sentem-se satisfeitos quando assumem responsabilidades para a resolução de problemas complexos em razão da ambição orientada pela competitividade no ambiente de trabalho e, especialmente, consigo mesmo em cada vez mais superar seus feitos anteriores. Nessa perspectiva, assumem o compromisso do aperfeiçoamento de suas habilidades e competências denotando sua orientação para o estudo e ao mesmo tempo de coragem para enfrentar desafios constantemente e para defender seus próprios interesses de carreira em consonância a nova tendência de auto-gerenciamento de carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL; MIRVIS, 1994; MARTINS, 2006).

Nesse sentido, os valores priorizados pelas pessoas com inclinação profissional em puro desafio (vida excitante, sentimento de realização, coragem, ambição, intelectualidade e responsabilidade) podem ser tendências de seu comportamento, com exceção dos valores

harmonia interior e uma vida confortável porque não se encontrou parâmetro direto com o esse perfil.

O grupo ancorado em vontade de servir e dedicação a uma causa atribuíram maior importância a amor maduro, sabedoria, reconhecimento social, segurança familiar, bem como preferem agir com responsabilidade, presteza, animosidade e com capacidade. O valor igualdade recebeu o oitavo lugar nesse *ranking*, mas, pelo fato dessas pessoas almejarem um mundo mais justo com oportunidades para todos (SCHEIN, 1996), seria coerente o mesmo ter recebido um posto mais alto (< 8), porém, sua colocação foi boa quando se comparam aos demais grupos.

Tornar o mundo um lugar melhor para se viver ocorre por meio da presteza em trabalhar pelo bem estar das demais pessoas, da própria família ou de pessoas que nem conhece, pois se sentem-se em paz consigo mesmo quando desenvolvem atividades que ajudam outras pessoas, sejam elas próximas ou não. Complementarmente, para contribuir na construção de um mundo melhor eles querem assumir a responsabilidade e autonomia para influenciar a organização na direção de seus próprios valores (SCHEIN, 1993). Além disso, sentem-se satisfeitos com o reconhecimento social de seus pares e superiores, pois acreditam que eles têm a real compreensão do realizado.

No grupo de indivíduos ancorados em segurança e estabilidade os primeiros lugares do *ranking* foram segurança familiar, vida confortável, reconhecimento social, auto-respeito, responsabilidade, auto-controle, presteza e intelectualidade. Dentre esses cinco primeiros lugares, encontram-se conteúdos que remetem explicitamente ao perfil dos indivíduos incluídos nessa âncora, como por exemplo, o anseio pela segurança familiar por meio da manutenção duradoura do vínculo empregatício (ROKEACH, 1981; SCHEIN, 1993; SCHEIN, 2006b).

Uma das razões para valorizarem a estabilidade no vínculo reside na determinação em garantir uma vida confortável para sua família, o que pode ser melhor garantido por organizações sólidas, tipicamente consubstanciadas por modelos tradicionais de carreira (MARTINS, 2006), e sistemas de recompensas baseados em tempo de trabalho. Assim, sentem um alívio pela certeza de que têm uma renda fixa (DUTRA, 2006).

As pessoas ancoradas em técnica funcional, por sua vez, atribuíram maior importância aos valores sabedoria, realização, amizade verdadeira, auto-respeito como estados finais preferidos de existência. Para alcançar esses estados eles depreendem que os comportamentos devem ser balizados pelo auto-controle, intelectualidade, responsabilidade, capacidade e de maneira amorosa.

Os valores que receberam as primeiras posições no *ranking* convergem com a definição desse ponto de referência profissional (TF), cujo perfil inclui a busca pelo conhecimento e especialização na área de competência, anseio em ser reconhecido por suas contribuições na área, e ter participação na elaboração das metas da empresa. A intelectualidade e sabedoria estão vinculadas à própria vontade de ampliar a competência e conhecimento em uma determinada área de especialidade a qual se acredita ter talentos e aptidões (SCHEIN, 1993).

O tipo de trabalho preferido é aquele que inclui o desempenho dentro dessa área de competência, como forma de auto-respeito as suas aptidões. Destarte, o sentimento de realização decorre do acúmulo de experiências e conhecimento na especialidade, desse modo, buscam funções que desafiem suas capacidades e organizações, cujo sistema de recompensa esteja baseado nas suas experiências e qualificação (SCHEIN, 2006b).

Depois de examinado os cinco primeiros postos dos valores foram identificados dentro das categorias de âncoras de carreira a priorização de valores que refletem as peculiaridades de cada uma das inclinações profissionais, conforme a proposição de Schein (2006a; 2006b; 2006c). De um modo geral, a partir desses resultados é possível estabelecer as tendências dos valores relacionados aos pontos de referências de carreira.

5.3.1 Associação entre as âncoras de carreira e os valores humanos

O coeficiente de Pearson foi utilizado para a verificação de possíveis associações entre as variáveis em estudo, as âncoras e valores humanos (terminais e instrumentais). Esse coeficiente varia de -1 a +1, sendo que quanto mais próximo de 1 (ex.0,87), mais forte é o grau de associação, seja negativa ou positiva. Se for positiva significa dizer, de uma maneira

geral, que a associação é direta, ou seja, quando o valor de uma variável aumenta o valor da outra também aumenta.

Em contrapartida, se for negativa indica uma associação inversa, isto é, quando o valor de uma variável aumenta o da outra diminui. No presente estudo, a lógica é a seguinte: os valores terminais e instrumentais receberam valores de importância (escores) pelos sujeitos da pesquisa de 1 (mais importante) a 18 (menos importante). Cada sujeito obteve também uma média (calculada pela pontuação dada, de um a seis, nas questões correspondentes), que estava relacionada a cada âncora. Em suma, a âncora que indicasse uma maior média era a selecionada e o sujeito era classificado na mesma.

Neste contexto, na busca de associações entre as variáveis, quanto maior a média relativa à âncora, menor deveria ser a pontuação (escore) relativa ao valor (seja terminal ou instrumental), assim, há uma relação inversa, a qual é indicada pelos valores negativos nas tabelas com os resultados desse teste (Apêndices E e F)¹⁶. Nos resultados obtidos, os coeficientes de correlação foram moderados (especificamente de 0,007 a 0,048, isto é, em torno de $\pm 0,20$) quando se analisa $p \leq 0,05$ como o valor que indica a significância do coeficiente de Pearson.

Não obstante, essas correlações encontradas contribuíram para identificar os valores mais propensos e menos propensos para cada grupo de pessoas das categorias de âncoras de carreira, uma vez que foi observada peculiaridade entre essas categorias, pois organizaram seus sistemas de valores em consonância com essas propensões, de acordo com o exposto nos Quadros 9 e 10.

Nesses dois quadros são demonstrados os valores nas linhas e as marcações destacadas em vermelho representam correlações significativas; enquanto nas colunas são as âncoras de carreira, cada qual com o sinal + (valores mais propensos) e – (valores menos propensos), cuja classificação foi realizada baseando-se nas correlações entre as variáveis. O primeiro indica os valores mais propensos a serem priorizados, ao passo que o segundo corresponde aos valores com menor propensão a ser considerado como mais importante pelo grupo.

¹⁶ Nas Tabelas dos Apêndices E e F todos os valores que se enquadraram nesse critério possuem um * para destacar quais correlações são significativas, o que permite afirmar que não ocorreram pelo fruto do acaso logo, o resultado observado é válido.

QUADRO 9 – Valores terminais mais propensos e menos propensos a serem priorizados pelos indivíduos de cada uma das categorias de âncoras de carreira

VALORES TERMINAIS	TF		GC		AI		SE		CE		SD		PD		EV	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Vida confortável	X						X									
Vida excitante																
Realização	X												X			
Mundo de paz		X			X						X				X	
Mundo de beleza				X												
Igualdade					X						X					
Segurança familiar							X						X		X	
Liberdade			X		X											X
Felicidade									X						X	
Harmonia interior															X	
Amor maduro				X		X			X	X					X	
Segurança nacional											X		X			
Prazer		X														
Salvação				X												
Auto-respeito						X										X
Reconhecimento social	X		X				X						X			
Amizade verdadeira																
Sabedoria			X				X	X			X					X

Fonte: Elaborada pela autora.

QUADRO 10 – Valores instrumentais mais propensos e menos propensos a serem priorizados pelos indivíduos de cada uma das categorias de âncoras de carreira

VALORES INSTRUMENTAIS	TF		GC		AI		SE		CE		SD		PD		EV	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Ambicioso	X		X		X				X				X			X
Liberal		X			X			X								
Capaz			X								X					
Animado													X		X	
Asseado	X								X		X					
Corajoso	X						X	X								
Tolerante											X					
Prestativo			X				X		X				X		X	
Honesto					X						X		X			
Imaginativo					X				X							
Independente			X										X			
Intelectual	X												X			X
Lógico	X		X		X				X							X
Amoroso									X				X		X	
Obediente		X		X		X	X		X	X						
Polido	X			X		X										
Responsável											X					
Auto-controlado	X					X	X		X		X					X

Fonte: Elaborada pela autora.

Diante dos resultados consolidados nos Quadros 9 e 10 pôde-se identificar os valores mais propensos de serem priorizados pelos diferentes grupos de inclinações profissionais, bem como os menos propensos a serem priorizados. Contudo, alguns dos valores identificados não demonstraram relação com a descrição de Schein (1993; 1996), a exemplo de obediente em serviço e dedicação a uma causa. Em outras palavras, os significados desses valores não são identificados nos conteúdos de caracterização das categorias de âncoras de carreira. Na expectativa de entender o porquê desses resultados, visto que os mesmos não dependem do acaso, foram realizadas entrevistas focalizadas nesses aspectos não abrangidos pelo modelo de Schein. Para atender esta expectativa serão tratadas aqui somente as entrevistas que elucidem os valores que corroborem a proposição de Schein ou aqueles não considerados por esse autor, mas que foram identificados como propensões a categoria profissional.

Dos depoimentos dessas entrevistas foram retirados alguns trechos, a saber:

(...) o mais importante na minha vida é poder fazer as coisas, poder executar, eu não gosto de ficar presa a uma coisa que eu não concordo. Eu quero autonomia para executar meu trabalho, não quero que alguém que nem saiba o que faço mande eu fazer as coisas (...) na minha vida o mais importante é o meu relacionamento com as pessoas, eu gosto de me dar bem com todo o mundo, para isso valorizo sempre a educação (...) eu não gostaria de ficar isolada, sem falar com as outras pessoas (...) gostaria de estar mais presente de ter tempo para falar com todos (...) eu gosto de usar meus conhecimentos para ajudar as outras pessoas e para isso gosto de me comportar de forma aberta com as outras pessoas (...) a auto-confiança é coisa mais importante que eu tenho que ter para fazer qualquer coisa, principalmente meu trabalho (...) e o que eu quero mais na minha profissional é o sucesso (...) que para mim significa ser bem sucedida: ser uma profissional reconhecida na área, poder ser influente na área (...) a minha realização é disseminar meus conhecimentos, é passar para outras pessoas, eu gosto de usar meus conhecimentos para ajudar as pessoas como, por exemplo, eu faço nos cursos de capacitação sobre empreendedorismo [para mulheres da ilha do Combú](Depoimento de pessoa ancorada em técnica funcional).

O depoimento acima é de uma pessoa ancorada em técnica funcional. Embora a cordialidade não tenha sido considerada por Schein (2006a) nesse perfil profissional, a partir dele foi possível compreender a importância atribuída ao valor polidez em virtude da valorização do comportamento educado e cordial para com as demais pessoas. Outro valor ratificado foi a ambição motivada pelo desejo em ser referência na área de atuação e ser recompensada pelo reconhecimento das demais pessoas por isso. O auto-controle aparece de forma explícita neste depoimento pela veemência em executar suas atividades com autonomia, sem a supervisão de uma pessoa que não conheça as especificidades da área.

QUADRO 11 – Valores que alicerçam o comportamento dos indivíduos em cada uma das categorias das âncoras de carreira

Âncoras	Estados finais preferidos	Modos de conduta preferidos
Técnica funcional	Uma vida confortável: esperam ter uma vida próspera, com bens materiais. Sentimento de realização: sentem-se realizados quando são consultados em situações que exijam seus conhecimentos específicos. Reconhecimento social: esperam ser reconhecidos pelas suas contribuições as suas áreas de conhecimento.	Ambição: almeja ser referência em sua área de especialidade. Intelectualidade: auto-desenvolvimento para aumentar o conhecimento na área de especialidade. Lógica: são consistentes na busca de aprofundamento na sua área de aptidão. Polidez: valorizam o comportamento cortês. Auto-controle: têm auto-domínio na condução de suas atividades, pois aceitam autoridade apenas de pessoas que são de sua área de conhecimento, o que não ocorre amiúde.
Competência gerencial	Liberdade: para tomar decisões estratégicas de impacto sistêmico na organização. Reconhecimento social: gostam de ser reconhecidos pelo seu <i>status</i> de gerente que lidera as pessoas e o rumo da empresa. Sabedoria: valorizam ter uma compreensão adulta da vida para reconhecerem os perfis das pessoas com as quais trabalham.	Ambição: buscam atingir o ápice da hierarquia com cargos que acarretem maiores responsabilidades e privilégios. Capacidade: valorizam agir com competência e eficiência. Prestativo: são pessoas atenciosas as demandas superiores e esperam que sua autoridade também seja respeitada pelos seus subordinados. Independente: têm auto-confiança para tomar a responsabilidade de decisões difíceis que repercutem em mudanças nas organizações.
Autonomia e independência	Mundo de paz: querem uma vida harmoniosa por isso buscam flexibilidade no trabalho. Igualdade: esperam ter direitos iguais ao das outras pessoas no trabalho para que as oportunidades sejam ofertadas igualmente e a competência e o desempenho sejam recompensados por mérito. Liberdade: ficam satisfeitos quando têm autonomia, sem imposições de procedimentos pelos superiores.	Ambição: sempre querem ganhar mais autonomia. Liberal: aceitam atitudes diferentes das suas e esperam que aceitem as suas, pois querem autonomia para execução de suas funções, diferindo da maneira que as outras pessoas executam. Imaginativo: são ousados ao fazerem as coisas da sua própria maneira. Lógico: agem com coerência e buscam agilidade na realização do trabalho para compensar o tempo fazendo outras coisas.
Segurança e estabilidade	Uma vida confortável e Segurança familiar: valorizam uma vida próspera, com bens materiais, que possam contribuir para a segurança das pessoas queridas em razão disso buscam a estabilidade no vínculo de trabalho. Reconhecimento social: pela sua lealdade e longa carreira em uma única empresa.	Prestativo e Obediente: seguem as normas e procedimentos das organizações como leis. Preferem estruturas burocráticas que impõem a supervisão hierárquica, mas garantem à previsibilidade nas tarefas, nas promoções e o aumento salarial pré-determinado pelo tempo de serviço. Preocupam-se em demonstrar a lealdade, responsabilidade e comprometimento no trabalho, pois em troca esperam maior estabilidade. Auto-controlado: são cautelosos ao analisar as oportunidades na carreira, pois ponderam sempre como afetará a segurança do atual vínculo.
Criatividade empreendedora	Sabedoria: priorizam uma compreensão adulta da vida para compreenderem as tendências e oportunidades de mercado a fim de criarem novos negócios ou produtos lucrativos.	Ambição: ter sucesso nos negócios e acumular riquezas. Asseado: mantêm a aparência bem apresentável. Coragem: estão dispostos a correr riscos. Imaginativo: são criativos e têm necessidade de inovar constantemente. Lógico: são consistentes na busca de inovações.
Serviço e	Mundo de paz: dedicam-se a tornar o	Asseado: n/i.

dedicação a uma causa	mundo um lugar melhor para se viver. Igualdade: esperam que todos tenham direitos iguais. Amor maduro: valorizam o estabelecimento de laços afetivos duradouros.	Honesto: n/u. Obediente: têm obediência as suas causas e às pessoas que compartilham seus valores. Responsável: buscam atuar como agentes de mudanças e transformação da vida de outras pessoas.
Puro desafio	Sentimento de realização: quando conseguem solucionar problemas complexos e que ninguém mais conseguiu. Reconhecimento social: esperam ser reconhecidos pelas suas realizações. Ficam satisfeitos quando são chamados por outros departamentos para resolver os problemas.	Ambição: querem vencer sempre. Honesto: n/u. Intelectual: busca aperfeiçoamento por meio de treinamentos e cursos para que aumente suas habilidades e competências, tornando-o mesmo tempo mais competitivo e cada vez mais apto a resolução de problemas aparentemente insolúveis.
Estilo de vida	Mundo de paz: não querem conflitos entre suas demandas pessoais, familiares e profissionais. Segurança familiar e Amor maduro: buscam flexibilidade no trabalho para dedicar tempo para cuidar de si, das pessoas queridas e do relacionamento amoroso. Harmonia interior e Felicidade: priorizam estar bem consigo mesmo ao buscar integrar as diferentes esferas de sua vida.	Animado: valorizam demonstrar alegria onde quer que estejam para manter suas relações agradáveis. Prestativo: estão prontos para servir mesmo quando precisam fazer algo que não gostem, pois aceitam vários tipos de trabalho, desde que ele propicie flexibilidade. Amoroso: buscam manter a afetuosidade nas suas relações pessoais, pois querem estar bem com todo mundo. Praticam a política da boa vizinhança.

Fonte: Elaborado pela autora.

n/i: não identificada correspondência da relação do significado do valor, nem na descrição teórica de Schein, nem do depoimento das entrevistas, embora seja um valor propenso a ser valorizado no grupo.

n/u: não utilizado para análise das categorias por expressar condutas compartilhadas por grandes segmentos da sociedade.

Os valores identificados como os mais propensos a serem priorizados pelas pessoas ancoradas em puro desafio, resultantes do teste de correlação, foram condizentes com as descrições de Schein (2006c) e com as afirmações do relato abaixo:

No trabalho, a coisa mais importante para mim é minha qualificação profissional porque eu acho que ela é chave para o meu sucesso futuro e se eu não tiver base eu não tenho como atuar, como me destacar. (...) eu gosto de estudar línguas porque eu acho que é muito importante para eu trabalhar em uma multinacional e assim por diante, cada curso que faço eu viso o meu futuro, o meu objetivo final que é um emprego que não só me sinta bem financeiramente, mas que eu me sinta bem realizando ele, que eu me sinta importante e necessária para a organização que eu participo e para o meu trabalho. (...) Eu me sinto muito realizada quando consigo fazer coisas que ninguém mais consegue. Para eu me sentir realizada eu preciso me sentir necessária, ser requisitada, alguma que eu sirva de referência para as outras pessoas porque isso me incentiva muito (...) para isso acho importante fazer coisas que ninguém fez, idéias que ninguém teve, seja na área ambiental ou em comércio exterior, não sei, o que eu quero é ser reconhecida fazendo algo que ninguém fez, ninguém pensou (...) apesar de ser acanhada em falar às coisas que eu faço [para as pessoas que são da minha convivência direta] no trabalho não teria esse problema porque estaria falando de algo que eu realizei.(...) Acredito que conhecimento e paciência são coisas importantes que eu preciso para poder competir. (...) Na minha vida profissional o que eu mais desejo é

o sucesso que para mim é (...) trabalhar num lugar que goste, fazendo o que eu gosto de fazer e assumindo e realizando as minhas metas profissionais que eu acredito que vão surgindo (Depoimento de pessoa ancorada em puro desafio).

Como se pôde perceber, o valor intelectualidade é considerado um dos aspectos mais importante para a atuação profissional, especialmente para poder aperfeiçoar suas competências necessárias para desempenho de seu trabalho e a consecução de metas, pois a ambição incide na realização dessas metas. A preocupação com qualificação profissional reside no desejo de ser reconhecido como necessário para o sucesso da organização na qual trabalha em virtude de fazer coisas e desenvolver idéias que ninguém teve ou muito menos conseguiu executar. Nesse momento, ocorre um laço tênue entre o sentimento de realização e o reconhecimento social porque a realização é alcançada por meio da execução de atividades que outras pessoas não conseguem e justamente por isso essas pessoas esperam ser reconhecidas e requisitadas.

Nos resultados de correlação do grupo serviço e dedicação a uma causa, a obediência foi identificada como mais propensa a ser valorizada, contudo, nas ponderações de Schein (1996) ele assevera que essas pessoas buscam autonomia, pois querem ter influência na direção das metas e objetivos da organização ao mesmo tempo em que procuram organizações que compartilhem os mesmos valores que os seus. Dessa forma, ser obediente, de acordo com a proposição de Rokeach (1981), que é ser submisso à ordem de superiores, não parece ser uma característica inerente das pessoas nesse grupo. No entanto, quando se perguntou sobre suas características pessoais a obediência foi citada juntamente com a disposição a assumir compromissos e deveres.

O mais importante para mim é ser feliz (...) é trabalhar em uma coisa que eu gosto, que eu me sinto confortável (...) e estar bem comigo mesmo. Não importa quantas horas tu trabalhes, o que importa é fazer algo que tu gostes, entendeu? Algo que eu me sinto bem, que vá fazer o bem para alguém (...) transformando de alguma forma o ambiente que vá me inserir. Isso pra mim é sensacional. (...) Eu tenho muita vontade um dia de trabalhar numa Organização Não Governamental, eu não sei de quê, eu não sei que causa, mas é porque eu olho muito para as ONGs e é um lugar de transformação social (...) independentemente da causa, mas tem que ser uma causa que eu acredite (...) [O que eu não posso deixar de lado] é fazer o que eu gosto e o principal é transformar a sociedade de qualquer forma (...) eu não me vejo fazendo outra coisa. Hoje em dia as pessoas são muito desonestas. Eu acredito que as pessoas devem ter um comportamento ativo, justo, ético e imparcial (...) é o meu sonho que todos tenham direitos iguais (...) Eu me considero uma pessoa obediente, mas eu tenho que concordar, eu não tenho dificuldades em assumir obrigações. O que eu desejo é saber que eu encarei os desafios, que eu usei meus conhecimentos para transformar a sociedade (Depoimento de pessoa ancorada em vontade de servir e dedicação a uma causa).

No depoimento da pessoa ancorada em estilo de vida é marcante a harmonia entre as descrições do perfil das âncoras de carreira (SCHEIN, 1993) e os valores mais propensos a serem priorizados. Observa-se da busca de integração das esferas da vida no momento em que se afirma que “a felicidade é estar bem com tudo”, no trabalho, consigo mesmo, com a família, isto é com todas as pessoas do círculo social. Diante disso, depreende-se o porquê de priorizar os valores um mundo de paz, amor maduro, afetuosidade nas relações mantida tanto pela alegria quanto pela passividade também, em alguns casos, visto que demonstrou ser prestativo mesmo quando é preciso fazer algo que não quer desde que as relações sejam mantidas sem conflitos, conforme o exposto abaixo:

Sempre tive um sonho: ser muito feliz na vida. Esse é o meu maior desejo: ter uma família feliz e estar bem com todas pessoas porque é muito importante pra mim isso (...) por isso procuro ter um bom relacionamento com todo o mundo, na minha família, no trabalho, onde quer que eu vá. (...) Fico mal em pensar em estar numa situação desgastante, não gosto de briga nenhuma, aliás, eu pago para não entrar em briga. Às vezes, para evitar um conflito, eu até me submeto a algumas coisas que nem estou com vontade de fazer, (...) se for para manter a paz, tudo bem. Mas, é claro que penso em mim também, afinal eu quero minha felicidade e minha felicidade é estar bem com tudo, comigo mesma e com as pessoas que me cercam (...) Minha família ganha muito com esse meu jeito porque coloco o bem estar dela acima das outras coisas, não suportaria que nada ou alguém pudesse tirar isso das pessoas que eu amo (Depoimento de pessoa ancorada em estilo de vida).

Na entrevista com a pessoa orientada pela criatividade empreendedora foi possível depreender o significado do valor asseado, cujo sentido refere à aparência pessoal, a forma como se apresenta para as outras pessoas, o que é considerado fundamental para estar pronto a todo o momento para situações profissionais, pois a própria aparência pode denotar o sucesso ou não de suas idéias. Assim, afirma “tenho sempre que estar bem, com uma boa aparência (...) não posso perder oportunidades”. Ademais, o valor sabedoria pode ser expresso pela ânsia em acumular experiências práticas para progredir a cada dia, conforme pode ser observado no depoimento abaixo:

A coisa que acredito ser mais importante tanto na vida quanto no trabalho é ter qualidade. Viver bem, estabilidade financeira, constituir família, ter bons amigos, estar feliz e tentar ser melhor do que era no dia anterior são pontos que utilizaria como indicadores para representar uma vida de boa qualidade. No trabalho, atualmente não basta ser um bom profissional, é preciso ser o melhor, ou seja, ser qualificado para desempenhar sua função e exercê-la da melhor forma possível, apresentando excelentes resultados para superiores ou clientes e, conseqüentemente, crescendo profissionalmente. Busco melhorar sempre, corrigindo erros e me atualizando, aprendendo, nunca permanecendo o mesmo que era no dia anterior. Acredito que seja necessário ter amplo conhecimento e boa prática naquilo que você faz, sendo capaz de identificar os próprios erros e corrigi-lo rapidamente. O mercado conta com inúmeros profissionais bons, ruins ou medianos, sendo assim, caso um erro grave seja cometido você rapidamente é

substituído por quem é julgado ser o melhor (...). O que eu mais desejo é reconhecimento e uma boa remuneração, mas principalmente de liberdade para agir e tomar decisões (Depoimento de pessoa ancorada em criatividade empreendedora).

No ponto referencial de carreira SE, isto é, em segurança e estabilidade observou-se maior preocupação com a segurança familiar e uma vida confortável quando se compara com as demais categorias. No depoimento, a seguir, é possível extrair a definição de Schein (1996; 2006a) relativa ao perfil dessas pessoas. Em conformidade com o conteúdo das respostas, percebeu-se que os modos de conduta preferíveis (prestativo, obediente e auto-controlado) se fizeram presentes durante todas as respostas, que amiúde continham menção a preocupação em conquistar a confiança dos superiores; em seguir de modo fiel os procedimentos e políticas organizacionais; a aversão em correr o risco de não conseguir prover o sustento e conforto familiar; em conseguir uma aposentadoria suficientemente capaz de manter seu padrão de vida; em trabalhar em uma grande empresa disposta a investir no seu desenvolvimento, em harmonia com o contrato relacional ou de longo prazo característico da carreira tradicional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; COELHO, 2006; HALL; MIRVIS, 1994; MARTINS, 2006).

A minha família é coisa mais importante da minha vida, sempre. Dar apoio em todos os momentos. Eu sempre penso em ajudar, dar uma segurança, dar um conforto para minha família. No meu trabalho o mais importante é a confiança, é as pessoas terem total credibilidade nas coisas que eu faço (...) Mesmo sendo efetiva [funcionária pública] eu não gosto de faltar porque pra mim importa o que eles [os supervisores] vão pensar de mim porque é uma falta de confiança porque a partir do momento que eles não podem mais confiar em mim porque a qualquer momento eu vou faltar, é a minha palavra que não conta. Ser efetiva não é desculpa para eu faltar com respeito com os meus superiores e meus colegas de trabalho (...) É importante dar o respeito ao próximo, dar a credibilidade e receber de volta. Eu gosto que vejam como uma pessoa responsável, que podem confiar em mim. O que eu recebo não é condizente com o que eu posso vir a ganhar com outro emprego, outro concurso público (...) eu já estou esperando o resultado de outro concurso porque me afeta às vezes não trabalhar numa função que não é da minha área, mas a questão financeira é mais importante. Por questões da família eu aceitaria trabalhar em algo que não goste para não ter risco de deixar de prover a minha família, por exemplo, eu tenho um emprego que eu ganho mais e a partir daquele momento eu preciso dar um retorno para a minha família, só que eu não gosto muito daquele emprego, então eu vou para um emprego onde eu poderia me sentir bem melhor só que o salário não é tão bom, aí eu acho que por questões da família eu ficaria naquele que eu ganho mais, mas que não me sinto bem. (...) A empresa que investe no desenvolvimento dos funcionários, em cursos e viagens é uma visão empreendedora, diferente da visão do dono da empresa que pensa em gastar o menos possível e ter o melhor funcionário e o investimento (...) a longo prazo, poucas empresas fazem. Às vezes eu penso em ter uma empresa na qual eu possa mudar isso. Trabalhar numa empresa assim é importante para mim (Depoimento de pessoa ancorada em segurança e estabilidade).

Na categoria de autonomia e independência tornou-se evidente, por meio do depoimento colhido, que as pessoas querem liberdade para pensar e criar no ambiente de trabalho, pois querem ter autonomia na execução de suas funções, as quais devem proporcionar flexibilidade necessária para colocar em prática as suas próprias maneiras de conseguir alcançar o desejado. O trabalho em equipe é indicativo da valorização de um mundo de paz e da igualdade, desde que seja preservada sua autonomia decorrente dos estudos e qualificação.

Eu quero formar líderes que assumam e superem desafios e que continuamente busquem o próprio crescimento intelectual e profissional. (...) No trabalho procuro me comportar com amor, respeito, confiança e espírito de equipe, deixando claro quais são os meus sonhos e pontos de vista. [Preocupo-me em preservar na carreira a] liberdade de sonhar, pensar e criar e a amizade e o amor dos que me cercam. (...) Acredito ser necessário ter competência, estudo, liderança, espírito de equipe e persistência. (...) eu quero apoio e reconhecimento por ter contribuído para o desenvolvimento de outras pessoas. (...) A igualdade é importante para mim principalmente quando observamos que o trabalho em equipe é mais rentável. No entanto, saber conviver com a desigualdade de opiniões também é importante, pois respeitar o outro e suas diferenças também significa dar a eles as mesmas chances de buscar soluções e caminhos para um objetivo que é comum a todas as pessoas: a felicidade (Depoimento de pessoa ancorada em autonomia e independência).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo originou-se das inferências na literatura existente de que as decisões profissionais são motivadas pelos valores de cada pessoa, contudo, embora essa apresentação seja tida até o momento como uma certeza não se dispunha de sustentações epistemológicas, nem mesmo quando consultados bases de dados com a publicação das pesquisas mais recentes da área de estudos organizacionais e de recursos humanos. Por conseguinte, o objetivo desta investigação foi analisar a influência dos valores humanos na determinação das inclinações profissionais para preencher a lacuna, tanto de interseção teórica quanto empírica.

A partir desse propósito, construiu-se um sistema conceitual composto pelas terminologias subjacentes aos construtos do objeto de pesquisa, as carreiras e os valores humanos. Em seguida, com as definições esclarecidas, foram adotadas as linhas de pensamento de Rokeach e Schein para as fundamentações teóricas, por serem considerados os autores representativos, e precursores, das temáticas em questão, e simultaneamente possuírem em suas propostas de análise instrumentos validados de pesquisa que permitem a mensuração dos valores e das âncoras de carreira, cujas replicações têm repercussão internacional.

Os resultados desses instrumentos demonstraram, embora não tenha sido escopo desta pesquisa, que há diferença entre gêneros no momento de decidir suas questões de carreira. Os homens estão mais propensos a busca de autonomia, de liberdade e independência em suas vidas profissionais, portanto, estão mais inclinados a correr riscos e a inovar, tanto dentro de empresas estabelecidas quanto em novos negócios que podem significar inicialmente a abdicação de altas remunerações durante o *startup*¹⁷, pois estão predispostos a arriscarem nesse processo. Assim, os homens apresentam maiores indícios de postura empreendedora, todavia, é evidente também essa predisposição entre as mulheres. Entretanto, prevalece à necessidade de tomar decisões que não afetem sua vida pessoal e familiar.

As mulheres buscam flexibilidade na carreira, sobretudo para manterem o equilíbrio de suas vidas. Não valorizam trabalhos ou situações de carreira que se sobreponham as demandas pessoais, como seus *hobbies*, e especialmente suas demandas como mãe e encarregada de promover a harmonia familiar. Isto não significa dizer que as mulheres não

¹⁷ É a fase de elaboração e implantação de um negócio em que está se desenvolvendo uma série de ações que viabilizem o início das atividades da empresa.

dão a importância devida as suas carreiras, pelo contrário, isso expressa que estão orientadas dentro de um novo modelo de carreira, que as permite gerenciar sua própria trajetória e decidir o que é o mais importante e qual decisão é mais adequada em cada situação. Desse modo, elas querem o poder sobre suas decisões profissionais.

Da mesma maneira em que ocorre com as escolhas relacionadas ao trabalho, houve diferença por gênero dos estados finais preferidos. Observou-se que os objetivos dos homens são distintos dos das mulheres. Em outras palavras, ambos esperam coisas diferentes; enquanto as mulheres esperam, principalmente felicidade, segurança familiar e amizade verdadeira, vida confortável, harmonia interior e amor maduro; os homens esperam felicidade, sabedoria, segurança familiar, vida confortável e auto-respeito. De um modo geral, apesar das mulheres se importarem com seus valores pessoais, os homens demonstram auto-suficiência ao valorizarem esses valores porque todos são voltados para eles mesmos.

As mulheres, por outro lado, priorizam valores pessoais, mas têm preocupações da situação em grupo social e seu relacionamento com as demais pessoas. Portanto, desejam ter relacionamentos duradouros tanto amorosos quanto de amizades e isso é fundamental para estar feliz. De outro lado, os homens querem estar bem consigo mesmo e alcançar os objetivos de conseguir uma vida confortável e próspera.

Diante disso, percebe-se que embora os objetivos pessoais alterarem em função do gênero, os modos de conduta não difere da mesma maneira, pois é uma mudança que ocorre em virtude das idiossincrasias pessoais determinadas pela personalidade, o auto-conceito e pelos valores considerados indispensáveis em todas as situações, portanto, o escopo e delimitação desse estudo não sofreram interferências ocasionadas pela diversidade de gênero, contudo, considera-se importante essa diversidade para que se possa perceber as motivações e o que é ponderado por ambos os sexos durante o processo de tomada de decisão de carreira.

As decisões de carreira, por sua vez, sofrem influência dos valores humanos. A determinação das âncoras de carreira está relacionada com os valores priorizados por uma pessoa, pois ao optarem em atribuir maior importância a uns em relação aos outros estão antecipando como serão suas atitudes porque estas são conseqüentes da ordenação dos sistemas de valores. De tal modo, as atitudes definem o comportamento, logo, a hierarquia

dos valores humanos de uma pessoa pode contribuir para o entendimento das tomadas de decisão de carreira de uma pessoa.

A hipótese desse estudo, isto é, os indivíduos com as mesmas âncoras de carreira priorizam de forma semelhante os valores humanos que guiam seu comportamento foi corroborada porque foram identificados valores propensos de serem priorizados por cada uma das categorias das inclinações profissionais; e esses valores não eram os mesmos para cada categoria. Assim, com base nos resultados das duas listas de Rokeach e nas entrevistas realizadas percebeu-se que quando se conhece os valores priorizados pelos indivíduos é possível traçar um perfil dos mesmos com a finalidade de examinar quais seriam suas escolhas quando postos em situações que exijam decisões.

Cabe ressaltar, contudo, que a ordenação desses valores, isto é, o grau de importância recebido por cada valor desencadeia uma competição entre os mesmos em cada situação, porém, esses valores serão aplicados em todas essas situações.

Assim como em qualquer pesquisa, esta também esteve sujeita a limitações, que aqui estão circunscritas nos instrumentos de coletas de dados, que embora tenham replicação internacional apresentam desvantagens, contudo, as mesmas eram conhecidas antes da realização desse trabalho, porém, como uma das intenções é contribuir para um modelo futuro de reconhecimento de perfil profissional, os mesmos foram utilizados. Uma das dificuldades encontradas corresponde a ordenação dos valores na escala de Rokeach, pois incorre em variabilidade da amostra e, conseqüentemente, influi no desvio padrão.

Outra limitação da pesquisa consiste na distribuição das âncoras, pois ocorreu maior incidência de umas em detrimento de outras, desse modo, em pesquisas futuras é recomendado compor a amostra após a identificação das âncoras de carreira, pois a composição da amostra, da forma realizada aqui, limitou os testes de correlação com os valores, pois apesar de ser possível verificar as tendências apresentadas (dos valores priorizados por cada categoria de âncora de carreira), inclusive com resultados significativos, as correlações observadas foram moderadas. Isto pode ter sido ocasionado por possíveis falhas na coleta de dados, relacionadas aos instrumentos, ou no delineamento do experimento, o que gera alta variabilidade ou respostas tendenciosas, que influenciam direta ou indiretamente nos resultados.

Os desdobramentos dessa pesquisa, assim como suas limitações, e os novos questionamentos oriundos dela podem ser utilizados como sugestões e recomendações para o desenvolvimento para a agenda de pesquisas futuras. Nesse sentido, um dos aspectos suscitados nessa investigação foi, em primeiro lugar, a diversidade de gênero nas decisões de carreira. O estudo dessa diversidade poderia contribuir para análise das diferentes posturas de ambos os sexos diante de oportunidades de emprego e no ambiente de trabalho.

Em segundo lugar, porque residiu intrinsecamente como uma questão secundária desta pesquisa, pois não integrou nenhum objetivo para análise, consiste nas implicações dos novos modelos de carreira. Apesar do novo modelo de carreira preconizado pelo contrato proteano desconfigurar as fronteiras impostas nas carreiras tradicionais, os indivíduos incluíram essas crenças nos seus contratos psicológicos contemporâneos? Os indivíduos estão preparados para o auto-gerenciamento de suas carreiras? Os indivíduos percebem que as próprias organizações estão sem fronteiras, mas esperam um comprometimento característico ao antigo modelo?

Em terceiro lugar, a adequação da escala de Rokeach com a utilização de faixa de escore de importância menor, isto é ao invés de 1 a 18, usar de 1 a 10, por exemplo, e outra forma de aplicação do formulário para torná-lo menos cansativo para os respondentes podem melhorar os resultados das correlações.

REFERÊNCIAS

- ABRAHIM, G. S.; SANTOS, N. M. B. A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXII, 2008, 6 a 10 de set., Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade: padrões e desenvolvimento.** São Paulo: Herder, 1966.
- ARENDT, H. **A Condição Humana.** 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- ARTHUR, M. B. *The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, Special Issue: the boundaryless career.* vol. 15, n. 4, p. 295-306, 1994. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 13 nov. 2007.
- ARTHUR, M. B; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. *Career Success in a Boundaryless Career World. Journal of Organizational Behavior.* n. 26, p. 177–202, 2005. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 13 de nov. 2007.
- ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. *A Career Lexicon for the 21st Century. The Academy of Management Executive.* n. n. 10, v. 4. nov. 1996. Proquest ABI/INFORM Dateline, ABI/INFORM Global. Acesso em 03 de maio. 2008.
- _____. *The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizacional era.* New York: Oxford University Press, 1996.
- ATINKINSON *et al.* **Introdução à Psicologia de Hilgard.** 13. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BERNARDO, R. P. S; MATOS, M. G. Desporto Aventura e Auto-Estima nos Adolescentes em Meio Escolar. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 3, n. 1, p.33–46, 2003. Disponível em:< http://www.fcdef.up.pt/RPCD/_arquivo/artigos_soltos/vol.3_nr.1/1.4.investigacao.pdf>. Acesso em 23 de março. 2008.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.
- CARAPETA, C; RAMIRES, A. C; VIANA, M. F. Auto-Conceito e Participação Desportiva. **Revista Análise Psicológica**, v. 1, p. 51-58, 2001. Disponível em:< <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/aps/v19n1/v19n1a06.pdf>>. Acesso em 23 de março. 2008.
- COELHO, J. A. **Organizações e Carreiras sem Fronteiras.** *in:* BALASSIANO, M; COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.) **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia pratico para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, R. D; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DERR, C. B. *Five definitions of career success: implications for relationships*. **International Review of Applied Psychology**, v. 35, p.415-35, 1986.

DOLAN; S.; GARCIA; S. **Gestão por Valores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DUTRA, J.S. **A Gestão de Carreira**. in: FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. 8. ed. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARO, E. S. da C. **Âncoras de Carreiras e o Modelo de Administração Gerencial**: um estudo de caso do tribunal de contas da união. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

FERNANDES, D, C. *et al*. *Auto Concepto y Rasgos de Personalidad: un estudio correlacional*. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 9, n. 1, 1.sem, 2005. Disponível em:<http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1413-85572005000100002&script=sci_arttext>. Acesso em 23 de março. 2008.

FERRAZ, S. F. de S. *et al*. **Análise da Formação em Administração na Perspectiva das Inclinações Profissionais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXIX, 2005, 17 a 21 de set. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FREUD, S. **Obras Completas de Freud**. vol. XIX. Rio de Janeiro: Imago, 1980.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GASTALDELLO, A. T. **A Influência de Valores Pessoais de Executivos Brasileiros e Argentinos em Negociações Comerciais**. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

GONÇALVES, J. M. **Um Estudo sobre Valores Individuais e as Mulheres no Mercado de Trabalho**. 123f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

GORSUCH, R. L. *Rokeach's Approach to Value Systems and Social Compassion*. **Review of Religious Research**, vol. 11, n. 2, p. 139-143, 1970. Disponível em:<<http://links.jstor.org/sici?sici=0034673X%28197024%2911%3A2%3C139%3ARATVSA%3E2.0.CO%3B2-6>>. Acesso em 13 nov. 2007.

GOUVEIA, V. V. *et al.* **A Estrutura e o Conteúdo Universais dos Valores Humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz.** Revista Estudos de Psicologia. n. 6, v. 2. p. 2001.

GRANROSE, C. S.; BACCILI, P. A. *Do Psychological Contracts Include Boundaryless Or Protean Careers?* **Career Development International**, vol. 11, n. 2, p. 163-182, 2006. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1362-0436.htm>. Acesso em 15 de abril. 2008.

HALL, D. T.; MIRVIS, H. P. *Psychological Success and the Boundaryless Career.* **Journal of Organizational Behavior**, Special Issue: *The Boundaryless Career*. vol. 15, n. 4, p. 365-380, jul., 1994. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0894-3796%28199407%2915%3A4%3C365%3APSATBC%3E2.0.CO%3B2-I>>. Acesso em 13 de nov. 2007.

HELOANI, J. R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2003.

HIGGINS, M. C. **Career Imprints: creating leaders across an industry.** São Francisco: Jossey-Bass, 2005.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1997.

HUFFMAN, K; VERNON. M.; VERNON, J. **Psicologia.** São Paulo: Atlas, 2003.

KREMER, L. *Terminal and Instrumental Values: perceptions of importance and cultivation in israeli schools.* **International Review of Education / Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft. Revue Internationale de l'Education**, vol. 27, n. 3, p. 336-338, 1981. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0020-8566%281981%2927%3A3%3C336%3ATAIVPO%3E2.0.CO%3B2-4>>. Acesso em 13 nov. 2007.

LEONTIEV, A. N. **Atividade Consciência e Personalidade**, 1978. Disponível em: <<http://www.propp.ufms.br/ppgedu/geppe/leontiev.pdf>>. Acesso em 22 de março. 2008.

LOUIS, M. R. *Career Transitions: varieties and commonalities.* **The Academy of Management Review**, vol. 5, n. 3, p. 329-340, 1980. Disponível em <<http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198007%295%3A3%3C329%3ACTVAC%3E2.0.CO%3B2-A>>. Acesso em 13 nov. 2007.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, H. T. **Gerenciamento da Carreira Proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas.** in: BALASSIANO, M; COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.) **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

MATURANA, H. **A Ontologia da Realidade.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MCCUNE; J.T; BEATTY, R.W.; MONTAGNO, R.V. *Downsizing: practices in manufacturing firms.* **Human Resource Management**, vol. 27, n. 2, p. 145-161, 1988. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0250170603_ref.html>. Acesso em 05 de agosto. 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

PETERS, M; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2004.

PICARELLI FILHO, V.; WOOD JR, T. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

POPPER, K. **A Lógica da Pesquisa Científica**. São Paulo: Cultrix, 1972.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. Psicologia: teoria e pesquisa**. mai/ago, vol. 19, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n2/a06v19n2.pdf> >. Acesso em 6 de dez. 2007.

PRINCE-GIBSON, E; SCHWARTZ, S. H. *Value Priorities and Gender*. **Social Psychology Quarterly by American Sociological Association**. vol. 61, n. 1, p. 49-67, 1988. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0190-2725%28199803%2961%3A1%3C49%3AVPAG%3E2.0.CO%3B2-8>>. Acesso em 12 de nov. 2007.

QUIVY, R; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RIFKIN, J. **O fim dos Empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: M. Books, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROKEACH, M. *Attitude Change and Behavioral Change*. **The Public Opinion Quarterly**, vol. 30, n. 4, p. 529-550, 1966. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0033-362X%28196624%2F196724%2930%3A4%3C529%3AACABC%3E2.0.CO%3B2-2>>. Acesso em 12 de nov. 2007.

_____. **Crenças, Atitudes e Valores: uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

_____. **Understanding Human Values: individual and societal**. New York: The Free Press, 1979.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, N. M. B. **Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2003.

_____. **Impacto da Cultura Organizacional no Desempenho das Empresas, Conforme Mensurado por Indicadores Contábeis: um estudo interdisciplinar**. 200f. Tese

(Doutorado em Contabilidade) Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

SCHEIN, E. H. ***Career Anchor: discovering your real values.*** Califórnia: University Associates, 1993.

_____. ***Career Anchors: facilitator's guide.*** 3. ed. São Francisco: Pfeiffer, 2006a.

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

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

_____. ***Culture as an Environmental Context for Careers. Journal of Occupational Behaviour. A Special Issue on Environment and Career,*** v. 5, n. 1, p. 71-81, 1984. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0142-2774%28198401%295%3A1%3C71%3ACAAECF%3E2.0.CO%3B2-S>>. Acesso em 13 de nov. 2007.

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

SCHWARTZ, B; LACEY, H. ***A Formação e a Transformação de Valores.*** Revista da Faculdade de Psicologia da PUC-SP. n. 1, p. 91-123, set. 1995.

SCHWARTZ, S. H. ***Valores Humanos Básicos: seu contexto e estrutura intercultural.*** in: TAMAYO, A; PORTO, J. B. ***Valores e Comportamento nas Organizações.*** Petrópolis: Vozes, 2005.

SENNETT, R. ***A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.*** 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. ***Cognições Relativas ao Trabalho.*** in: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E; CODO, W. (Orgs.) ***Trabalhos, Organizações e Cultura.*** Coletâneas da ANPEPP, vol. 1, n. 1, out, 1996.

SISTO, F. F.; MARTINELLI, S. de C. ***Estudo Preliminar para a Construção da Escala de Autoconceito Infanto-Juvenil (EAC-IJ).*** Interação em Psicologia. v. 8, n. 2. p. 181-190, 2004. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/psicologia/article/view/3254/2614>>. Acesso em 26 de jul. 2008.

SKINNER, B. F. ***Ciência e Comportamento Humano.*** São Paulo: Martins Fontes, 2007.

STACKMAN, R. W; PINDER, C. C.; CONNOR, P. E. ***Values Lost: redirecting research on values in the workplace.*** in: ASHKANASY, N. M; WILDEROM, C.P.M; PETERSON, M.F. ***Handbook of Organizational Culture and Climate.*** New York: Sage-USA, 2004.

TAMAYO, A; MENDES, A. M; PAZ; M. das G. T. da. Inventário de Valores Organizacionais. ***Estudos de Psicologia.*** v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X200000002&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 22 de nov. 2007.

TAUSKY, C; DUBIN, R. *Career Anchorage: managerial mobility motivations*. **American Sociological Review**, vol. 30, n. 5, p. 725-735, oct., 1965. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28196510%2930%3A5%3C725%3ACAMMM%3E2.0.CO%3B2-3>>. Acesso em 8 de mar. 2008.

TIRY-CHERQUES, H. R. **Individualismo e Carreira**: o duplo constrangimento. *in*: BALASSIANO, M; COSTA, I. de S. A. da. (Orgs.) **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

TONELLI, M. J. **Organizações, Relações Familiares e Amorosas**. *in*: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VEIGA, F. **Transgressão e autoconceito dos jovens na escola**. Lisboa: Fim de Século, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD JR., T. **Luz no fim do túnel**. Revista Carta Capital, março, 2000.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de pesquisa

Dados Pessoais	
Nome:	
Idade:	Sexo: () masculino () feminino
Curso:	Período:
Trabalha? () sim () não	
Área profissional:	
E-Mail:	
Telefone:	

A âncora de carreira é “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mão, representam o nosso próprio eu”. O questionário a seguir é um instrumento para a identificação de sua âncora de carreira; e o segundo é sobre valores humanos. Ao respondê-los, você contribui para uma pesquisa que tem por finalidade estudar a influência dos valores humanos nas âncoras de carreira. Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente.

1. As âncoras de carreira

Instruções para classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “Sonho em ser o presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você

“2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

“4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você

Escreva a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item.

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

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim		Freqüentemente Verdadeiro para Mim		Sempre Verdadeiro para Mim
1	2	3	4	5	6

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

- ____ 22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- ____ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- ____ 24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- ____ 25. Preferiria deixar meu emprego que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- ____ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- ____ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- ____ 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
- ____ 29. Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- ____ 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- ____ 31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- ____ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- ____ 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- ____ 34. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- ____ 35. Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- ____ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- ____ 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- ____ 38. Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- ____ 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- ____ 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais deu pontos mais altos.

Selecione os TRÊS que lhe pareçam os mais verdadeiros e faça um círculo em *cada* um desses itens.

2. Os valores humanos

Instruções para classificar os itens

- Leia totalmente cada grupo de valores abaixo.
- Em seguida, marque cada um deles em ordem de importância no que diz respeito aos princípios da sua vida, de 1 (mais importante) a 18 (menos importante).
- Use cada número apenas uma vez.
- Depois faça o mesmo para “valores instrumentais”.

Valores terminais

- ___ UMA VIDA CONFORTÁVEL (uma vida próspera)
- ___ UMA VIDA EXCITANTE (uma vida estimulante, ativa)
- ___ UM SENTIMENTO DE REALIZAÇÃO (contribuição duradoura)
- ___ UM MUNDO DE PAZ (livre de guerras e conflitos)
- ___ UM MUNDO DE BELEZA (beleza da natureza e da arte)
- ___ IGUALDADE (fraternidade, oportunidades iguais)
- ___ SEGURANÇA FAMILIAR (cuidando dos que lhe são caros)
- ___ LIBERDADE (independência, livre escolha)
- ___ FELICIDADE (contentamento, satisfação)
- ___ HARMONIA INTERIOR (livre de conflitos interiores)
- ___ AMOR MADURO (intimidade sexual e espiritual)
- ___ SEGURANÇA NACIONAL (proteção contra ataques)
- ___ PRAZER (uma vida agradável, calma)
- ___ SALVAÇÃO (uma vida eterna, salva)
- ___ AUTO-RESPEITO (auto-estima)
- ___ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, admiração)
- ___ AMIZADE VERDADEIRA (camaradagem íntima)
- ___ SABEDORIA (uma compreensão adulta da vida)

Valores instrumentais

- ___ AMBICIOSO (trabalhador incansável, com aspirações)
- ___ LIBERAL (mentalidade aberta)
- ___ CAPAZ (competente, eficiente)
- ___ ANIMADO (alegre, jovial)
- ___ ASSEADO (limpo, arrumado)
- ___ CORAJOSO (pronto a defender seus valores)
- ___ TOLERANTE (disposto a perdoar outros)
- ___ PRESTATIVO (trabalhando para o bem de outrem)
- ___ HONESTO (sincero, verdadeiro)
- ___ IMAGINATIVO (ousado, criativo)
- ___ INDEPENDENTE (auto-confiante, auto-suficiente)
- ___ INTELECTUAL (inteligente, pensativo)
- ___ LÓGICO (consistente, racional)
- ___ AMOROSO (afetuoso, carinhoso)
- ___ OBEDIENTE (submisso, respeitoso)
- ___ POLIDO (cortês, educado)
- ___ RESPONSÁVEL (fidedigno, de confiança)
- ___ AUTO-CONTROLADO (contido, com auto-domínio)

APÊNDICE

APÊNDICE A – Ranking (R) da média dos graus de importância atribuídos aos valores instrumentais por âncora

Valores instrumentais	AI	R	CE	R	EV	R	PD	R	SD	R	SE	R	TF	R
Ambicioso	10,286	10	8,750	8	8,125	6	9,000	8	13,857	18	8,429	4	5,000	2
Liberal	10,286	10	11,875	16	12,500	14	15,250	18	11,143	12	11,857	14	13,500	13
Capaz	8,714	5	8,625	7	6,250	3	4,000	3	7,714	4	6,857	3	5,500	4
Animado	9,429	7	8,375	6	9,125	8	7,250	4	9,000	8	10,714	12	8,500	8
Asseado	10,714	14	10,250	13	11,250	13	11,000	11	8,286	6	12,571	16	14,000	14
Corajoso	10,000	9	9,750	10	10,375	11	7,250	4	9,571	9	9,429	9	7,000	7
Tolerante	13,000	18	11,875	16	10,000	10	11,500	12	10,286	10	12,000	15	15,000	17
Prestativo	10,857	15	10,500	15	7,625	5	8,250	6	4,857	2	11,286	13	8,500	8
Honesto	4,286	2	6,000	1	3,250	1	2,750	1	2,857	1	2,143	1	5,500	4
Imaginativo	11,143	16	7,500	2	13,750	18	9,000	8	11,429	13	10,571	11	14,500	16
Independente	10,429	12	10,375	14	13,250	16	8,750	7	12,286	15	9,286	7	8,500	8
Intelectual	7,857	3	7,625	3	9,750	9	11,750	13	10,857	11	8,571	6	2,500	1
Lógico	9,571	8	9,750	8	13,625	17	12,000	14	13,286	15	10,286	10	6,000	6
Amoroso	8,143	4	9,750	8	6,375	4	12,500	15	6,143	3	13,000	17	14,000	14
Obediente	11,714	17	14,375	18	12,625	15	14,000	16	13,000	16	13,429	18	16,000	18
Polido	10,429	12	8,125	5	9,000	7	9,250	10	8,429	7	9,286	7	12,500	12
Responsável	3,571	1	7,625	3	3,375	2	2,750	1	7,714	4	4,143	2	5,000	2
Auto-controlado	8,714	5	9,875	12	10,750	12	14,750	17	11,714	14	8,429	4	9,500	11

APÊNDICE B – Ranking (R) da média dos graus de importância atribuídos aos valores instrumentais por âncora

Valores Terminais	AI	R	CE	R	EV	R	PD	R	SD	R	SE	R	TF	R
Vida														
confortável	8,857	8	6,125	2	9,875	12	9,250	9	11,714	14	4,571	1	5,000	3
Vida														
excitante	8,857	8	9,250	7	11,375	13	7,750	7	13,714	16	11,000	13	12,500	14
Sentim. de														
realização	10,000	12	6,125	2	9,625	10	4,000	1	8,000	7	7,143	6	2,000	1
Mundo de														
paz	13,143	15	10,875	14	11,625	14	11,500	13	11,000	13	11,714	15	11,500	12
Mundo de														
beleza	16,143	16	14,000	16	15,000	18	17,000	18	14,286	18	16,143	18	16,000	17
Igualdade	11,429	13	9,375	8	9,750	11	12,000	15	8,286	8	10,714	11	11,500	12
Segurança														
familiar	6,857	4	10,500	11	5,500	3	5,250	2	4,286	1	6,429	4	11,000	9
Liberdade	4,286	2	7,125	3	9,000	7	6,750	5	6,429	3	8,286	8	13,000	15
Felicidade	3,143	1	8,125	5	3,500	1	9,750	11	6,000	2	5,857	3	5,000	3
Harmonia														
interior	7,429	7	8,500	6	6,875	4	7,250	6	6,571	4	9,429	10	11,000	9
Amor														
maduro	8,429	8	10,875	14	9,375	8	11,500	13	8,429	9	11,429	14	8,500	8
Segurança														
nacional	15,429	17	15,000	17	14,750	17	15,750	17	10,714	11	13,714	16	15,000	16
Prazer	12,000	14	10,500	11	9,375	8	11,000	12	11,857	15	9,143	9	11,000	9
Salvação	15,429	17	10,375	10	13,500	16	12,250	16	10,857	12	15,286	17	18,000	18
Auto-														
respeito	6,857	4	7,500	4	5,375	2	8,500	8	8,714	10	6,571	5	5,000	3
Reconhecim.														
social	9,429	11	10,500	11	12,250	15	9,250	9	14,000	17	4,857	2	6,500	7
Amizade														
verdadeira	6,857	4	10,250	9	7,000	5	6,000	3	6,714	5	8,000	7	5,000	3
Sabedoria	6,143	3	4,625	1	7,250	6	6,250	4	7,714	6	10,714	11	3,500	2

APÊNDICE C – Cruzamento das âncoras de carreira e dos valores instrumentais (considerando a incidência dos cinco primeiros postos, segundo a amostra)

VALORES INSTRUMENTAIS		ÂNCORAS								Qtde. de vezes do Valor entre os 5 primeiros
		AI	CE	CG	EV	PD	SD	SE	TF	
Ambicioso	nº de pessoas	4	5	5	3	4	2	0	3	26
	% do VI p/Âncora	15,38%	19,23%	19,23%	11,54%	15,38%	7,69%	0,00%	11,54%	
	% da Âncora p/VI	23,53%	27,78%	83,33%	12,50%	44,44%	28,57%	0,00%	30,00%	
Liberal	nº de pessoas	8	3	0	2	3	1	0	1	18
	% do VI p/Âncora	44,44%	16,67%	0,00%	11,11%	16,67%	5,56%	0,00%	5,56%	
	% da Âncora p/VI	47,06%	16,67%	0,00%	8,33%	33,33%	14,29%	0,00%	10,00%	
Capaz	nº de pessoas	4	4	2	5	2	3	2	3	25
	% do VI p/Âncora	16,00%	16,00%	8,00%	20,00%	8,00%	12,00%	8,00%	12,00%	
	% da Âncora p/VI	23,53%	22,22%	33,33%	20,83%	22,22%	42,86%	22,22%	30,00%	
Animado	nº de pessoas	8	6	2	12	3	3	3	3	40
	% do VI p/Âncora	20,00%	15,00%	5,00%	30,00%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	
	% da Âncora p/VI	47,06%	33,33%	33,33%	50,00%	33,33%	42,86%	33,33%	30,00%	
Asseado	nº de pessoas	0	4	1	4	0	1	0	0	10
	% do VI p/Âncora	0,00%	40,00%	10,00%	40,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	
	% da Âncora p/VI	0,00%	22,22%	16,67%	16,67%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	
Corajoso	nº de pessoas	5	7	2	6	4	1	1	2	28
	% do VI p/Âncora	17,86%	25,00%	7,14%	21,43%	14,29%	3,57%	3,57%	7,14%	
	% da Âncora p/VI	29,41%	38,89%	33,33%	25,00%	44,44%	14,29%	11,11%	20,00%	
Tolerante	nº de pessoas	4	4	0	6	1	1	1	1	18
	% do VI p/Âncora	22,22%	22,22%	0,00%	33,33%	5,56%	5,56%	5,56%	5,56%	
	% da Âncora p/VI	23,53%	22,22%	0,00%	25,00%	11,11%	14,29%	11,11%	10,00%	
Prestativo	nº de pessoas	7	2	0	15	1	3	4	3	35
	% do VI p/Âncora	20,00%	5,71%	0,00%	42,86%	2,86%	8,57%	11,43%	8,57%	
	% da Âncora p/VI	41,18%	11,11%	0,00%	62,50%	11,11%	42,86%	44,44%	30,00%	
Honesto	nº de pessoas	8	13	4	16	5	5	8	4	63
	% do VI p/Âncora	12,70%	20,63%	6,35%	25,40%	7,94%	7,94%	12,70%	6,35%	
	% da Âncora p/VI	47,06%	72,22%	66,67%	66,67%	55,56%	71,43%	88,89%	40,00%	
Imaginativo	nº de pessoas	4	4	0	1	3	3	1	0	16
	% do VI p/Âncora	25,00%	25,00%	0,00%	6,25%	18,75%	18,75%	6,25%	0,00%	
	% da Âncora p/VI	23,53%	22,22%	0,00%	4,17%	33,33%	42,86%	11,11%	0,00%	
Independente	nº de pessoas	4	6	3	4	2	1	2	2	24
	% do VI p/Âncora	16,67%	25,00%	12,50%	16,67%	8,33%	4,17%	8,33%	8,33%	
	% da Âncora p/VI	23,53%	33,33%	50,00%	16,67%	22,22%	14,29%	22,22%	20,00%	
Intelectual	nº de pessoas	6	5	3	4	6	0	4	4	32
	% do VI p/Âncora	18,75%	15,63%	9,38%	12,50%	18,75%	0,00%	12,50%	12,50%	
	% da Âncora p/VI	35,29%	27,78%	50,00%	16,67%	66,67%	0,00%	44,44%	40,00%	
Lógico	nº de pessoas	3	4	1	3	2	1	1	5	20
	% do VI p/Âncora	15,00%	20,00%	5,00%	15,00%	10,00%	5,00%	5,00%	25,00%	
	% da Âncora p/VI	17,65%	22,22%	16,67%	12,50%	22,22%	14,29%	11,11%	50,00%	
Amoroso	nº de pessoas	6	2	1	14	2	3	4	4	36
	% do VI p/Âncora	16,67%	5,56%	2,78%	38,89%	5,56%	8,33%	11,11%	11,11%	
	% da Âncora p/VI	35,29%	11,11%	16,67%	58,33%	22,22%	42,86%	44,44%	40,00%	
Obediente	nº de pessoas	2	2	0	5	1	2	2	2	16
	% do VI p/Âncora	12,50%	12,50%	0,00%	31,25%	6,25%	12,50%	12,50%	12,50%	
	% da Âncora p/VI	11,76%	11,11%	0,00%	20,83%	11,11%	28,57%	22,22%	20,00%	
Polido	nº de pessoas	2	6	0	4	0	1	1	2	16
	% do VI p/Âncora	12,50%	37,50%	0,00%	25,00%	0,00%	6,25%	6,25%	12,50%	
	% da Âncora p/VI	11,76%	33,33%	0,00%	16,67%	0,00%	14,29%	11,11%	20,00%	
Responsável	nº de pessoas	7	8	5	11	4	4	6	5	50
	% do VI p/Âncora	14,00%	16,00%	10,00%	22,00%	8,00%	8,00%	12,00%	10,00%	
	% da Âncora p/VI	41,18%	44,44%	83,33%	45,83%	44,44%	57,14%	66,67%	50,00%	
Auto-Controlado	nº de pessoas	3	5	1	5	2	0	5	6	27
	% do VI p/Âncora	11,11%	18,52%	3,70%	18,52%	7,41%	0,00%	18,52%	22,22%	
	% da Âncora p/VI	17,65%	27,78%	16,67%	20,83%	22,22%	0,00%	55,56%	60,00%	
TOTAL POR ÂNCORA		17	18	6	24	9	7	9	10	100

APÊNDICE D – Cruzamento das âncoras de carreira e dos valores terminais (considerando a incidência dos cinco primeiros postos, segundo a amostra)

VALORES TERMINAIS		ÂNCORAS								Qtde. de vezes do Valor entre os 5 primeiros
		AI	CE	CG	EV	PD	SD	SE	TF	
Vida Confortável	nº de pessoas	8	7	1	8	4	3	7	4	42
	% do VT p/Âncora	19,05%	16,67%	2,38%	19,05%	9,52%	7,14%	16,67%	9,52%	
	% da Âncora p/VT	47,06%	38,89%	16,67%	33,33%	44,44%	42,86%	77,78%	40,00%	
Vida Excitante	nº de pessoas	4	5	0	7	4	0	1	2	23
	% do VT p/Âncora	17,39%	21,74%	0,00%	30,43%	17,39%	0,00%	4,35%	8,70%	
	% da Âncora p/VT	23,53%	27,78%	0,00%	29,17%	44,44%	0,00%	11,11%	20,00%	
Sentimento de Realização	nº de pessoas	5	3	2	5	6	3	3	4	31
	% do VT p/Âncora	16,13%	9,68%	6,45%	16,13%	19,35%	9,68%	9,68%	12,90%	
	% da Âncora p/VT	29,41%	16,67%	33,33%	20,83%	66,67%	42,86%	33,33%	40,00%	
Mundo de Paz	nº de pessoas	5	5	0	5	0	2	0	1	18
	% do VT p/Âncora	27,78%	27,78%	0,00%	27,78%	0,00%	11,11%	0,00%	5,56%	
	% da Âncora p/VT	29,41%	27,78%	0,00%	20,83%	0,00%	28,57%	0,00%	10,00%	
Mundo de Beleza	nº de pessoas	1	0	0	2	1	0	0	0	4
	% do VT p/Âncora	25,00%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	% da Âncora p/VT	5,88%	0,00%	0,00%	8,33%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	
Igualdade	nº de pessoas	3	6	2	7	0	2	1	1	22
	% do VT p/Âncora	13,64%	27,27%	9,09%	31,82%	0,00%	9,09%	4,55%	4,55%	
	% da Âncora p/VT	17,65%	33,33%	33,33%	29,17%	0,00%	28,57%	11,11%	10,00%	
Segurança Familiar	nº de pessoas	6	8	2	15	2	3	8	3	47
	% do VT p/Âncora	12,77%	17,02%	4,26%	31,91%	4,26%	6,38%	17,02%	6,38%	
	% da Âncora p/VT	35,29%	44,44%	33,33%	62,50%	22,22%	42,86%	88,89%	30,00%	
Liberdade	nº de pessoas	7	3	4	2	3	0	3	1	23
	% do VT p/Âncora	30,43%	13,04%	17,39%	8,70%	13,04%	0,00%	13,04%	4,35%	
	% da Âncora p/VT	41,18%	16,67%	66,67%	8,33%	33,33%	0,00%	33,33%	10,00%	
Felicidade	nº de pessoas	11	6	4	18	5	5	6	6	61
	% do VT p/Âncora	18,03%	9,84%	6,56%	29,51%	8,20%	8,20%	9,84%	9,84%	
	% da Âncora p/VT	64,71%	33,33%	66,67%	75,00%	55,56%	71,43%	66,67%	60,00%	
Harmonia Interior	nº de pessoas	5	3	1	10	5	3	2	3	32
	% do VT p/Âncora	15,63%	9,38%	3,13%	31,25%	15,63%	9,38%	6,25%	9,38%	
	% da Âncora p/VT	29,41%	16,67%	16,67%	41,67%	55,56%	42,86%	22,22%	30,00%	
Amor Maduro	nº de pessoas	4	4	3	7	2	4	2	1	27
	% do VT p/Âncora	14,81%	14,81%	11,11%	25,93%	7,41%	14,81%	7,41%	3,70%	
	% da Âncora p/VT	23,53%	22,22%	50,00%	29,17%	22,22%	57,14%	22,22%	10,00%	
Segurança Nacional	nº de pessoas	0	2	0	2	0	0	0	0	4
	% do VT p/Âncora	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	% da Âncora p/VT	0,00%	11,11%	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Prazer	nº de pessoas	4	5	1	3	2	0	1	3	19
	% do VT p/Âncora	21,05%	26,32%	5,26%	15,79%	10,53%	0,00%	5,26%	15,79%	
	% da Âncora p/VT	23,53%	27,78%	16,67%	12,50%	22,22%	0,00%	11,11%	30,00%	
Salvação	nº de pessoas	2	4	0	6	1	3	0	1	17
	% do VT p/Âncora	11,76%	23,53%	0,00%	35,29%	5,88%	17,65%	0,00%	5,88%	
	% da Âncora p/VT	11,76%	22,22%	0,00%	25,00%	11,11%	42,86%	0,00%	10,00%	
Auto-Respeito	nº de pessoas	7	7	3	2	1	2	4	3	29
	% do VT p/Âncora	24,14%	24,14%	10,34%	6,90%	3,45%	6,90%	13,79%	10,34%	
	% da Âncora p/VT	41,18%	38,89%	50,00%	8,33%	11,11%	28,57%	44,44%	30,00%	
Reconhecimento Social	nº de pessoas	2	5	3	4	2	0	3	4	23
	% do VT p/Âncora	8,70%	21,74%	13,04%	17,39%	8,70%	0,00%	13,04%	17,39%	
	% da Âncora p/VT	11,76%	27,78%	50,00%	16,67%	22,22%	0,00%	33,33%	40,00%	
Amizade Verdadeira	nº de pessoas	6	7	1	13	4	1	2	5	39
	% do VT p/Âncora	15,38%	17,95%	2,56%	33,33%	10,26%	2,56%	5,13%	12,82%	
	% da Âncora p/VT	35,29%	38,89%	16,67%	54,17%	44,44%	14,29%	22,22%	50,00%	
Sabedoria	nº de pessoas	5	10	3	4	3	4	2	8	39
	% do VT p/Âncora	12,82%	25,64%	7,69%	10,26%	7,69%	10,26%	5,13%	20,51%	
	% da Âncora p/VT	29,41%	55,56%	50,00%	16,67%	33,33%	57,14%	22,22%	80,00%	
TOTAL POR ÂNCORA		17	18	6	24	9	7	9	10	100

APÊNDICE E – Resultado do teste de correlação de Pearson entre as âncoras de carreira e os valores terminais

VALORES TERMINAIS		ÂNCORAS							
		TF	CG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
Vida Confortável	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,107 0,290	-0,008 0,938	-0,022 0,826	-0,103 0,308	0,010 0,922	-0,018 0,857	0,008 0,937	-0,003 0,979
Vida Excitante	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,042 0,681	0,029 0,777	-0,011 0,914	0,081 0,425	-0,036 0,723	0,083 0,412	-0,093 0,356	0,089 0,378
Sentimento de Realização	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,205* 0,041	-0,025 0,808	0,024 0,814	0,015 0,880	-0,010 0,921	-0,017 0,868	-0,162 0,107	0,028 0,780
Mundo de Paz	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,102 0,314	0,028 0,782	-0,116 0,249	-0,036 0,722	-0,051 0,611	-0,211* 0,036	0,042 0,676	-0,115 0,256
Mundo de Beleza	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,087 0,390	0,126 0,210	-0,066 0,512	0,006 0,951	-0,088 0,385	0,078 0,443	-0,052 0,606	0,026 0,794
Igualdade	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,087 0,392	0,016 0,875	-0,157 0,119	-0,011 0,911	-0,052 0,608	-0,166 0,099	0,050 0,620	0,082 0,419
Segurança Familiar	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,093 0,360	-0,020 0,845	0,095 0,346	-0,221* 0,027	0,097 0,338	0,004 0,967	0,135 0,180	-0,216* 0,031
Liberdade	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,009 0,931	-0,291** 0,003	-0,116 0,249	0,080 0,427	0,027 0,792	0,066 0,516	-0,077 0,448	0,183 0,069
Felicidade	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,006 0,954	0,082 0,416	-0,024 0,809	0,032 0,751	0,104 0,303	-0,050 0,622	0,049 0,630	-0,181 0,071
Harmonia Interior	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,005 0,958	-0,007 0,944	0,006 0,955	0,048 0,634	0,007 0,941	-0,005 0,961	-0,041 0,686	-0,117 0,246
Amor Maduro	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,039 0,700	0,133 0,187	0,160 0,112	0,076 0,450	0,142 0,159	-0,142 0,159	0,022 0,827	-0,125 0,217
Segurança Nacional	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,060 0,556	0,073 0,470	-0,072 0,475	-0,040 0,691	-0,046 0,653	0,161 0,109	0,125 0,215	-0,080 0,431
Prazer	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,125 0,215	0,097 0,336	0,042 0,677	0,062 0,538	0,082 0,419	0,098 0,332	0,043 0,672	-0,043 0,670
Salvação	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,025 0,809	0,157 0,118	0,093 0,357	-0,032 0,751	-0,031 0,760	-0,018 0,856	0,081 0,421	-0,045 0,656
Auto-Respeito	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,142 0,158	-0,056 0,581	0,109 0,278	-0,058 0,565	-0,040 0,695	-0,029 0,772	-0,032 0,754	0,231* 0,021
Reconhecimento Social	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,189 0,060	-0,210** 0,036	-0,040 0,692	-0,161 0,109	-0,059 0,563	0,070 0,490	-0,114 0,258	0,073 0,468
Amizade Verdadeira	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	-0,044 0,663	0,037 0,714	0,000 0,999	0,034 0,734	0,040 0,690	0,024 0,812	-0,028 0,779	-0,023 0,822
Sabedoria	Correlação de Pearson Sig. (2-tailed)	0,014 0,893	-0,117 0,246	0,054 0,593	0,227* 0,023	-0,103 0,308	0,103 0,306	0,067 0,511	0,191 0,057

APÊNDICE F – Resultado do teste de correlação de Pearson entre as âncoras de carreira e os valores instrumentais

VALORES INSTRUMENTAIS		ÂNCORAS							
		TF	CG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
Ambicioso	Correlação de Pearson	-0,160	-0,291**	-0,157	0,055	-0,167	0,096	-0,192	0,193
	Sig. (2-tailed)	0,295	0,003	0,119	0,587	0,096	0,341	0,055	0,055
Liberal	Correlação de Pearson	0,123	0,005	-0,198*	0,137	-0,073	-0,077	-0,005	-0,022
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,960	0,048	0,174	0,472	0,446	0,959	0,828
Capaz	Correlação de Pearson	-0,016	-0,109	0,006	-0,047	0,037	0,141	0,079	-0,024
	Sig. (2-tailed)	0,872	0,278	0,950	0,646	0,715	0,163	0,434	0,810
Animado	Correlação de Pearson	0,081	0,008	-0,008	0,020	0,087	0,059	0,157	-0,146
	Sig. (2-tailed)	0,424	0,937	0,937	0,844	0,391	0,557	0,119	0,146
Asseado	Correlação de Pearson	0,198*	0,037	0,062	-0,083	-0,127	-0,142	0,020	0,027
	Sig. (2-tailed)	0,048	0,717	0,541	0,414	0,207	0,159	0,843	0,787
Corajoso	Correlação de Pearson	0,160	-0,025	-0,040	0,174	-0,220*	-0,073	-0,097	-0,020
	Sig. (2-tailed)	0,111	0,803	0,692	0,084	0,028	0,468	0,338	0,846
Tolerante	Correlação de Pearson	0,054	0,051	-0,003	0,047	0,012	0,107	-0,078	-0,024
	Sig. (2-tailed)	0,595	0,615	0,978	0,643	0,902	0,288	0,438	0,816
Prestativo	Correlação de Pearson	0,027	0,131	-0,006	-0,125	0,214*	0,067	0,118	-0,152
	Sig. (2-tailed)	0,788	0,193	0,953	0,214	0,032	0,509	0,244	-0,130
Honesto	Correlação de Pearson	0,016	-0,042	0,170	-0,083	0,071	-0,133	-0,177	-0,080
	Sig. (2-tailed)	0,878	0,680	0,091	0,414	0,481	0,187	0,078	0,429
Imaginativo	Correlação de Pearson	-0,046	-0,018	-0,160	0,092	-0,200*	-0,093	-0,012	-0,078
	Sig. (2-tailed)	0,646	0,859	0,113	0,365	0,046	0,357	0,904	0,442
Independente	Correlação de Pearson	-0,016	-0,137	-0,038	0,050	-0,096	0,042	0,156	-0,021
	Sig. (2-tailed)	0,877	0,174	0,704	0,619	0,344	0,680	0,122	0,835
Intelectual	Correlação de Pearson	-0,150	-0,048	-0,052	-0,094	-0,007	0,080	-0,126	0,151
	Sig. (2-tailed)	0,137	0,636	0,606	0,353	0,946	0,429	0,210	0,134
Lógico	Correlação de Pearson	-0,116	-0,112	-0,136	0,059	-0,176	0,028	-0,095	0,241*
	Sig. (2-tailed)	0,250	0,269	0,177	0,563	0,080	0,780	0,348	0,016
Amoroso	Correlação de Pearson	-0,029	0,182	0,067	0,079	0,269**	0,035	0,102	-0,250*
	Sig. (2-tailed)	0,778	0,070	0,507	0,434	0,007	0,729	0,313	0,012
Obediente	Correlação de Pearson	0,138	0,214*	0,153	-0,126	0,221*	-0,106	0,096	0,060
	Sig. (2-tailed)	0,172	0,032	0,128	0,210	0,027	0,295	0,340	0,550
Polido	Correlação de Pearson	-0,113	0,158	0,175	0,006	-0,062	-0,045	0,099	-0,033
	Sig. (2-tailed)	0,261	0,116	0,081	0,955	0,541	0,655	0,325	0,745
Responsável	Correlação de Pearson	-0,011	-0,097	0,003	-0,018	-0,003	-0,155	-0,099	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,910	0,337	0,976	0,856	0,980	0,124	0,330	0,503
Auto-Controlado	Correlação de Pearson	-0,195	0,052	0,119	-0,110	0,157	0,122	0,052	0,231*
	Sig. (2-tailed)	0,052	0,606	0,238	0,276	0,118	0,226	0,606	0,021