

A Contribuição das Âncoras de Carreira para o Planejamento e o Desenvolvimento da Carreira Profissional de Estudantes e Egressos de um Curso de Graduação em Administração¹

Aluna: Carolina Camargo Felice

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

Resumo

As pessoas que possuem maior consciência quanto às possibilidades de desenvolvimento profissional tendem a ter uma melhor visão de oportunidades de crescimento profissional e pessoal, também. Os processos de planejamento da própria carreira colaboram para o desenvolvimento profissional e tendem a abranger atividades como a geração de autoconhecimento quanto aos interesses profissionais, a definição de objetivos e a elaboração de um plano de carreira. Neste estudo, teve-se como objetivo examinar de que forma as âncoras de carreira (SCHEIN, 1996), colaboraram para o planejamento e o desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos do curso de graduação em administração. Trata-se de um estudo qualitativo básico, que teve como participantes 20 estudantes e egressos de um curso de graduação em administração de uma universidade pública federal. A técnica utilizada para coleta dos dados foi realizada por meio de uma entrevista. Ademais, foi utilizada a estatística descritiva e análise de conteúdo para a análise dos dados levantados pelo estudo. Os resultados indicam que as âncoras de carreira colaboram, sim, para o desenvolvimento da carreira profissional, à medida que estimulam, não só a autorreflexão, mas, como consequência, o autoconceito dos estudantes e egressos. Deve-se levar em consideração o tempo de experiência profissional e os feedbacks obtidos de cada indivíduo, pois estes determinam a qualidade das percepções e limitações pessoais. Através deste autoconhecimento e de vivências profissionais, a definição de objetivos, valores, motivações entre outras características que compõem a inclinação do indivíduo, se tornam mais claras, auxiliando na elaboração de um projeto de carreira.

Palavras-chave: carreira; inclinação profissional; projeto de carreira; âncoras.

1. INTRODUÇÃO

As primeiras teorias relacionadas com a gestão de carreiras surgiram no início do século XX com o surgimento da Escola de Administração Científica. Desde então, estes estudos foram acompanhando o desenvolvimento técnico das organizações e da interação dos indivíduos com o trabalho, onde os trabalhadores começam a possuir mais influência no desenvolvimento de suas próprias carreiras, e não as organizações (DUTRA, 2010). Ainda de acordo com o autor, o termo *carreira* pode ser definido como uma sequência de experiências e atividades relacionadas ao trabalho, acompanhada de percepções e atitudes individuais, influenciadas pela sociedade e pela vida pessoal.

Conforme Dutra (2010), a gestão de carreira pode ser dividida ainda em duas abordagens: modelo tradicional, caracterizado pela estabilidade no emprego e verticalização, e modelo moderno, marcado pela alta complexidade e instabilidade das relações de trabalho e

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia xx/xx/2020, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

pela progressão descontínua. Decorrente de teorias não tradicionais, surgem as abordagens denominadas carreira proteana e carreira sem fronteiras, destacando a importância de gerenciar a própria carreira. As âncoras de carreira de Schein (1996), são apresentadas com o propósito de conhecer valores que determinam motivações e inclinações profissionais, servindo de ferramenta para o desenvolvimento profissional (DUTRA, 2010).

Estas teorias servem de base para a justificativa deste estudo, pois buscam contribuir para a identificação da inclinação profissional dos formandos, auxiliando na tomada de decisão, e conseqüentemente, a sua trajetória profissional. Tendo em vista os vários desafios do mundo contemporâneo, o planejamento da carreira não resulta necessariamente em resultados efetivos (DUTRA, 2010). O presente estudo possui como objetivo examinar como as âncoras de carreira propostas por Schein (1996), colaboram para o planejamento e desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos de um curso de Administração.

Para que isso seja possível, os objetivos específicos desta pesquisa são: descrever e analisar a vivência de planejamento da própria carreira experienciada durante a disciplina gestão da carreira, descrever e analisar como se deu o desenvolvimento da carreira após o planejamento feito e, por fim, discutir a contribuição das âncoras de Schein (1996) para o planejamento e desenvolvimento da carreira dos sujeitos da pesquisa.

A estrutura do artigo conta com a introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação, análise e discussão dos dados e, por fim, considerações finais e referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foi na Escola de Administração Científica, com o surgimento de cargos específicos à postos de trabalhos e dos sistemas de diferenciação entre eles, que o estudo de carreiras ganhou base teórica (DUTRA, 2010). Entretanto, estes estudos abordavam os assuntos ligados à carreira exclusivamente como atividade de competência da empresa, nas áreas de produção, administração e comercial. Dutra (2010), aponta que devido à crescente complexidade organizacional das empresas após a Segunda Guerra Mundial, tornou-se necessário o estudo das carreiras pelas pessoas e pelas organizações.

Diante o desenvolvimento técnico das organizações, expansão mercadológica e crescente reflexão sobre modos de vida, alguns pesquisadores como Schein (1996), procuraram estruturar o tema (DUTRA, 2010). Como reflexo, na década de 80, iniciaram as discussões relacionadas às práticas de gestão de carreiras por parte dos indivíduos com foco em planejamento. Já, o enfoque da organização passou a ser a conciliação das expectativas de carreira e desenvolvimento profissional com práticas internas, de forma a adequar a gestão de carreiras (DUTRA, 2010).

Conforme Andrade et al. (2014), as transformações nas relações de trabalho acarretaram mudanças significativas na forma de ser dos indivíduos e na sua interação com o trabalho. Em meio a organizações cada vez mais complexas, onde estabelecem-se diversas formas de trabalho, as pessoas percebem que a compreensão de carreira não se limita às oportunidades oferecidas pelas organizações. Ademais, destacado por Silva et al. (2016), essa perspectiva de que uma carreira se desenvolve dependendo de um empregador foi substituída por formatos com enfoque no indivíduo, e não na organização. Os trabalhadores são instigados a assumirem responsabilidade pela própria carreira e se posicionarem profissionalmente frente ao mercado, buscando oportunidades que atendem às suas necessidades pessoais. A carreira, portanto, se constitui em algo que é construído ao longo do processo pelo trabalhador, interagindo com os aspectos pessoais e profissionais do indivíduo (KILIMNIK et al., 2006).

2.1.1 DEFINIÇÕES DE CARREIRA

De maneira mais abrangente, carreira constitui-se na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa. Carreira é essa que envolve ocorrências de necessidades individuais e fatores de imprevisibilidade, já que sofre imposições das organizações e da sociedade (DUTRA, 2010). A carreira pode remeter ao sentimento de pertencer a um grupo profissional e à vocação, ou seja, algo que envolve alto nível de comprometimento afetivo. Esse termo determina a ocupação da pessoa, representando algo feito por necessidade ou obrigação e pode ser utilizada também para designar a posição de um profissional, referindo-se à trajetória ou roteiro sendo seguido para realização dos próprios desejos (SILVA et al., 2016).

A definição de carreira presente no modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, progressão linear vertical e divisão sexual e social do trabalho, onde as oportunidades de trabalho eram oferecidas somente aos homens de classes sociais mais elevadas (DUTRA, 2010). O autor aponta algumas consequências das mudanças sociais ocorridas nos 30 anos seguintes, como a feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, afirmação dos direitos do indivíduo, globalização da economia e flexibilização do trabalho, surgiu-se então o modelo moderno. Este modelo se caracteriza pela instabilidade, progressão descontínua vertical e horizontal (DUTRA, 2010).

Além destes modelos, pode-se analisar a carreira através das teorias tradicionais e das teorias não tradicionais. As abordagens provenientes das teorias tradicionais reconhecem a conexão entre carreira e realização pessoal e salientam a interdependência entre a carreira e a organização. O sujeito é estático e o seu desenvolvimento depende e é influenciado pela empresa. Porém, esta teoria não considera os significados subjetivos da vida e do trabalho (DUTRA, 2010).

Em contrapartida, Dutra (2010), relata que as teorias não tradicionais oferecem suporte decorrente da mudança de foco na análise das carreiras, onde há situações mais dinâmicas e flexíveis. As abordagens destas teorias propõem as pessoas como escultoras da própria carreira e enfatiza a importância da auto-organização e gerência dos elementos ligados à carreira com o objetivo de adaptação ao ambiente (DUTRA, 2010). Como exemplo, podemos citar a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

2.1.2 TIPOS DE CARREIRA

O autor proponente da carreira proteana retrata a substituição dos tradicionais contratos de carreira, resquício das últimas décadas do século XX, em que a estabilidade econômica traduzia em empregos relativamente seguros, pelas abordagens não tradicionais (DUTRA, 2010). Enquanto no passado os estudos acerca de carreira enfocavam os cargos e ocupações dos indivíduos, atualmente se dirigem ao planejamento pessoal (KILIMNIK et al., 2006). Ocorre a transição para a nova economia, onde a flexibilidade ganhou mais destaque do que o planejamento em si. A turbulência da nova economia atinge os ambientes de trabalho, resultando em contratos de curto prazo com base em necessidades correntes e dados de *performance* (DUTRA, 2010).

A carreira proteana está fundamentada, de acordo com Dutra (2010), nas necessidades pessoais e no sucesso psicológico. Estabelece-se um contrato psicológico transacional, devendo ocorrer então trocas utilitárias, de curto prazo, com benefícios e contribuições entre os indivíduos e a organização. Contudo, Dutra (2010), destaca que o sucesso é determinado por critérios internos. É importante destacar que na carreira proteana, a carreira é moldada principalmente pelo indivíduo e não pela organização, composta pelas várias experiências pessoais vivenciadas em educação, treinamento, trabalhos e mudanças de área de ocupação (DUTRA, 2010).

Sendo assim, ainda conforme relata Dutra (2010), é necessário que a pessoa desenvolva ao máximo habilidades de autonomia, de aprendizagem e de construção de relações, permitindo melhor empregabilidade e conseqüentemente, adaptabilidade em caso de novos contratos por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais. Com isto, o indivíduo deve desenvolver um alto senso de identidade pessoal, e então atingir sucesso psicológico necessário ao êxito da carreira. Para isso, são essenciais a boa performance, definida a partir de critérios pessoais, atitude, conhecimento da própria identidade e adaptabilidade (DUTRA, 2010).

As decisões e atitudes relacionadas à construção de uma carreira e as adaptações sociais enfrentadas, refletem em outras esferas da vida das pessoas, principalmente na família (DUTRA, 2010). Essas e outras pressões sofridas pelos trabalhadores, revelam a importância atribuída às decisões acerca do trabalho. Para Dutra (2010), o crescente dinamismo do cenário permitiu a formação de novos arranjos de carreira, influenciando no comportamento dos indivíduos e da organização.

Nas carreiras sem fronteiras, assim como na carreira proteana analisada anteriormente, as pessoas devem assumir responsabilidade por sua própria carreira e as decisões são tomadas baseadas em razões pessoais (SILVA et al., 2016). Nesta abordagem, as carreiras ultrapassam os limites da organização e o tradicional progresso e posições hierárquicas são rompidas. Ela é caracterizada principalmente pelas interações e *networking*, até mesmo externo à empresa.

Visto isso, estas carreiras demandam proatividade, frente à um futuro sem fronteiras. Os indivíduos se comprometem à uma organização em troca de oportunidades de desenvolvimento, ao mesmo tempo que buscam interações fora da empresa, estabelecendo networkings pessoais, atividades pessoais e empreendedorismo (DUTRA, 2010). O profissional de uma carreira sem fronteiras busca a aprendizagem acumulada, novas experiências, conhecimentos formais e técnicos, considerado como capital humano. Além disso, possuem o desejo de trabalhar para várias empresas durante a sua carreira e devem apresentar condições de mobilidade, tanto físicas, que envolvem a troca de cargo e empregador, quanto psicológicas, que envolvem o estabelecimento e manutenção de relacionamentos para além das fronteiras da empresa (SILVA et al., 2016).

As carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras são apresentadas como contraponto à carreira organizacional, que predominava até os anos 1980 (KILIMNIK et al., 2006). De acordo com Silva et al. (2016), nas carreiras organizacionais, presume-se um ambiente estável em que a senioridade e a maturidade são valorizadas. Em outras palavras, a pessoa busca trabalhar para determinada empresa até a sua aposentadoria, evitando a mobilidade, pois causam apreensão e desconforto.

Existe nessa abordagem uma forte interdependência entre a pessoa e a empresa. O desenvolvimento profissional do trabalhador é determinado pelos interesses da companhia, pois toda a aprendizagem, e transferência dela, se dá dentro da organização. Desta maneira, é possível que a carreira da pessoa seja influenciada a atender às necessidades da empresa (SILVA et al., 2016).

2.1.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CARREIRA PARA OS PROFISSIONAIS - DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

A gestão da carreira, conforme aponta Kilimnik et al. (2006), se tornou uma das funções que ganham autonomia como consequência do movimento de descentralização empreendido pelas organizações. A segurança dos empregados, vistos como semiautônomos e profissionais auto administrados, não está mais centrada na organização, mas sim nas suas próprias competências (KILIMNIK et al., 2006).

A imagem de segurança, antes conquistada pela dedicação a um único empregador, vem mudando. Atualmente ela está relacionada às qualificações pessoais e as atitudes do indivíduo

sobre a carreira (SILVA et al., 2016). Uma dessas competências, a autogestão, relatado por Silva et al. (2016), se manifesta em pessoas orientadas mais por objetivos e crescimento pessoal, e menos por estabilidade no emprego.

Em meio à um ambiente de grande incerteza, as arquiteturas organizacionais tornam-se cada vez mais complexas, com diversas formas de estabelecerem relações de trabalho. Sendo assim, a gestão da carreira não está condicionada apenas às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às oportunidades oferecidas por estas novas formas de construir uma relação de trabalho e às necessidades pessoais e familiares de cada indivíduo (DUTRA, 2010).

Portanto, para refletir acerca da carreira das pessoas, é necessário entender as suas necessidades e características (KILIMNKIN et al., 2006). Estas são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida e conseqüentemente influenciam a vida no trabalho. Schein (1996), então conceituou o que chamou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, destacando a importância de estabelecer uma relação entre autodesenvolvimento, desenvolvimento da carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar (KILIMNIK et al., 2006).

2.1.4 AS ÂNCORAS PROFISSIONAIS DE SCHEIN

Schein (1996) ampliou os estudos acerca deste tema e descreveu a carreira como sendo a maneira em que a vida profissional do indivíduo se desenvolve ao longo do tempo, denominada por ele como carreira externa. Por outro lado, a maneira como esta carreira é vista pela própria pessoa, adota-se como carreira interna. Em outras palavras, a carreira interna está associada às perspectivas dos indivíduos e aos valores pessoais que são estabelecidos durante a formação da carreira (SCHEIN, 1996).

Em uma pesquisa realizada por Schein (1996), entrevistas foram realizadas com alunos formandos do programa de mestrado da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e observou que as escolhas profissionais são determinadas por padrões individuais de comportamento (DUTRA, 2010). Andrade et al. (2014), afirma que foi a partir desse estudo que surge o conceito de âncoras de carreira, referindo-se ao conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades, motivos, necessidades, atitudes e valores. Dutra (2010), reforça que esses elementos da realidade de uma pessoa determinam as suas preferências e que conseqüentemente resultam em padrões de escolhas, exercidas durante a trajetória profissional.

O estudo dessas âncoras de carreira torna-se relevante a partir do momento em que determina visões de futuro e afeta decisões para a mudança de um trabalho (DUTRA, 2010). Portanto, o reconhecimento destas âncoras possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem suas habilidades e seus valores com as oportunidades do mercado (ANDRADE et al., 2014).

2.3.1 IDENTIDADE PROFISSIONAL

O estudo realizado por Schein foi iniciado em 1961 e acompanhou os entrevistados depois de seis meses, um ano, cinco anos e por fim, 12 anos. Os acontecimentos, eventos, escolhas e motivos pelas escolhas foram registrados e foi observado que, mesmo os eventos históricos mostrarem-se variados, os motivos dados pelos participantes para suas escolhas revelaram-se surpreendentemente uniformes (SCHEIN, 1996). Ainda de acordo com esta pesquisa, Schein relata o crescente senso de identidade percebida pelos participantes nos trabalhos em que sentiam mais adequados e ajustados. À medida que ocorre a progressão dentro

da carreira, a pessoa adquire um senso de identidade com o conteúdo de seu trabalho, ficando menos satisfeita e competente quando transferida para outras áreas de trabalho.

2.3.2 INCLINAÇÃO PROFISSIONAL

Para que ocorra a reflexão acerca da carreira de um indivíduo, é imprescindível o estabelecimento de objetivos (DUTRA, 2017). Ainda conforme o autor, para que isso ocorra, o primeiro passo é o autoconhecimento. Conforme Dutra et al. (2017), as pessoas realizam opções mais conscientes quando possuem mais conhecimento acerca de suas preferências profissionais e, com isso, começam a direcionar sua trajetória de carreira com maior clareza.

Este autoconhecimento, que é formado pelas percepções que o indivíduo tem de si mesmo, é adquirido principalmente através das experiências profissionais (SCHEIN, 1996). Porém, para que este conhecimento seja considerado maduro, pode levar até dez anos de experiência profissional. Neste sentido, os primeiros anos da carreira representam um momento decisivo e da mesma maneira, os primeiros anos em um emprego também são muito importantes. Ainda conforme Schein (1996), para que o conhecimento seja adquirido de maneira mais rápida, é preciso passar por inúmeras e diferentes experiências e obter *feedback* significativo de cada um.

É por isso que existe uma tendência na escolha de atividades que se encontram nas regiões de preferência de cada um. Sendo assim, as pessoas aprendem a se aperfeiçoar naquilo que valorizam e são motivadas a fazer e passam a evitar as coisas que não desempenham bem (SCHEIN, 1996). Porém, o desconhecido pode representar também novos desafios, e por consequência, trazer à tona aptidões latentes que não tiveram oportunidade de se manifestarem anteriormente.

Conforme o acúmulo de vivências, surgem questões ou motivos dominantes para cada pessoa. O indivíduo descobre o que considera de vital importância, ou até mesmo necessário, e isto passa a orientar a vida dela. Tomando consciência destas preferências é que se tornam aptos a fazer escolhas mais conscientes (SILVA et al., 2016). De acordo com Dutra (2017), estar ciente dos valores influencia, não só o lado profissional do indivíduo, mas também todos os outros aspectos de sua vida. Ademais, Schein (1996) cita que as aptidões, objetivos e valores tornam-se interligados e interferem nas regiões de preferência de cada pessoa.

Este autoconceito age como orientação e ponto de referência, limitando as escolhas profissionais. Este ponto de referência, conforme Schein (1996), é definido como sendo a inclinação profissional do indivíduo. É o conceito que a pessoa tem de si mesma e do qual ela não abre mão, mesmo perante escolhas difíceis. Porém, a inclinação profissional pode nem sempre estar alinhada com a atual profissão da pessoa, devido às limitações externas. Apesar disso, a sua autoimagem pode permanecer estável. Ela só muda quando um profissional obtém sistematicamente experiência e *feedback* contrárias e que o impedem de manter ilusões a seu respeito.

Cada tipo de inclinação profissional consiste no conjunto de autopercepções, referente aos talentos, habilidades e atitudes, conforme nas experiências efetivas e individualmente vividas (SILVA et al., 2016). Esta inclinação, ou autoimagem, são retratadas nas oito âncoras de carreira, propostas pelo Schein. O objetivo das âncoras, para Andrade et al. (2014), é de incentivar o indivíduo a refletir sobre suas áreas de competência, seus objetivos e seus valores, indicando o seu perfil e auxiliando no desenvolvimento profissional e pessoal.

2.3.3 TIPOS DE ÂNCORAS PROFISSIONAIS

Schein (1996), relata que os indivíduos com aptidões e competências técnico-funcionais buscam construir sua carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Em outras palavras, dedicam-se a vida toda à especialização (SILVA et al, 2016). Nesta âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas e ela se sente realizada quando o trabalho permite enfrentar fortes desafios. Por fim, estas pessoas não almejam por posições de gerência e chegam a evita-las caso isso implique no afastamento da sua área de especialidade (DUTRA, 2010).

A pessoa com aptidão administrativa geral, diferente do técnico funcional, considera a especialização uma armadilha e reconhece a necessidade de conhecer diversos setores (SCHEIN, 1996). Silva et al. (2016), afirmam que possui objetivos de atingir sucesso na carreira por meio do alcance de níveis elevados na hierarquia organizacional, motivado pela responsabilidade, liderança e tomada de decisão. Busca identificação no seu trabalho através do sucesso da organização (DUTRA, 2010). Ademais, o profissional com esta inclinação deve ter habilidade de integração e facilidade no relacionamento interpessoal (SCHEIN, 1996).

Silva et al. (2016), destacam que a característica principal das pessoas inclinadas a aptidões de autonomia/independência é o nível reduzido de tolerância às regras, procedimentos ou outros meios de controle estabelecidas pelas organizações. Este profissional procura funções que permitem flexibilidade e autonomia para definir o seu próprio trabalho (DUTRA, 2010).

Pessoas inclinadas à âncora de segurança/estabilidade frequentemente procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, satisfeitos por bons programas de benefícios e por fazerem parte de uma empresa sólida e confiável, mesmo não ocupando um cargo alto (SCHEIN, 1996). Elas se preocupam menos com o conteúdo do trabalho e com o posto alcançado e mais com a promessa de garantia de emprego (DUTRA, 2010).

A âncora criatividade empreendedora, conforme Dutra (2010), se caracteriza por pessoas especificamente orientadas para criação de novas organizações, serviços ou produtos. Estes impulsos criativos devem, portanto, gerar lucro e sobreviver ao longo do tempo. Ou seja, o êxito financeiro é visto como prova da capacidade.

As pessoas que desenvolvem inclinações voltadas à vontade de servir/dedicação à uma causa, buscam incorporar seus valores fundamentais no seu trabalho. Suas decisões profissionais são baseadas no desejo de ajudar o próximo, de melhorar o mundo ou simplesmente realizar algo útil. Não há renúncia nessa âncora e recusam ofertas de promoção, caso significasse no afastamento do seu compromisso (DUTRA, 2010).

Os profissionais ancorados pelo puro desafio possuem um desejo incessante pela superação de obstáculos, resolução de problemas aparentemente insolúveis. Podem buscar por trabalhos intelectuais muito complexos ou competições interpessoais. A cada superação de desafio, procuram empregos mais difíceis e não parecem se importar com a área em que ocorre o problema (SCHEIN, 1996).

Por fim, Schein (1996) afirma que o indivíduo que se enquadra na âncora estilo de vida busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências da carreira. Neste sentido, deverá procurar por empregos que oferecem certa flexibilidade, que permitem essa integração e conciliação.

2.3.4 RESULTADOS DE TRABALHOS SOBRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA SCHEIN

O trabalho de Kilimnik et al. (2006), realizou uma pesquisa, aplicando a escala de identificação de Edgar Schein (1993), com profissionais que realizam curso de mestrado profissional em Administração. Ele buscou analisar a evolução da carreira e seus diversos significados, através de um estudo em três etapas. A primeira etapa consistiu no relato do profissional acerca de sua trajetória de carreira. Em seguida, pedia-se ao profissional que ele apresentasse as figuras escolhidas que representasse a sua carreira e que simbolizam as suas

competências, cada um retratando uma âncora de Schein. Por fim, ocorria o preenchimento da escala de âncoras. Como resultado apresentado, as trajetórias estudadas através das metáforas e âncoras encontradas revelaram tendências atuais como a busca pela ampliação das competências, desenvolvimento pessoal, posturas mais proativas e características de auto direcionamento da abordagem proteana. Por fim, apresentou-se uma aderência relevante entre as representações de carreira e as competências de cada um dos entrevistados com as suas atitudes e aspirações acerca da carreira, obtidas por meio do inventário de âncoras de carreira de Schein (1996).

Outro estudo, desenvolvido por Andrade et al. (2014), utilizou como amostra 958 discentes de graduação de Instituições de Ensino Superior públicas e privadas das regiões centrais e oeste do Rio Grande do Sul, pertencentes aos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Serviço Social e Pedagogia. Ele aplicou um questionário, utilizando-se do trabalho desenvolvido por Schein e da Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho de Porto e Pilati (2010), com o objetivo de analisar a influência que estas duas teorias apresentam entre si. Os principais resultados apresentados relatam que os valores prioritários entre os investigados foram Segurança e Realização. Quanto à carreira, houve o predomínio das âncoras Segurança/Estabilidade e Desafio Puro. Além disso, constatou-se que o construto Valores de Trabalho explica 30,5% da variância do construto âncoras de carreira, demonstrando a importância das demandas internas, representado pelos valores que os indivíduos atribuem ao trabalho, quanto as decisões de carreira.

O objetivo do estudo de SILVA et al. (2016), utilizando-se dos conceitos de carreira, buscou analisar as associações entre as âncoras de carreira de Schein e os valores apresentados por Schwartz (1994), dos jovens profissionais da geração Y. A pesquisa foi realizada com 189 formandos do curso de Administração de uma universidade comunitária católica de São Paulo, em 2013. Por meio da aplicação de questionários, destacou-se a constatação de associações estatísticas entre as âncoras e os valores analisados. Neste estudo, os integrantes identificaram-se, predominantemente, com as âncoras estilo de vida e o tipo motivacional hedonismo. Já, a âncora de menor incidência foi a de gerência geral. Destacou-se a importância em considerar não somente as carreiras organizacionais, mas também as novas carreiras, para que os modelos de gestão possam se adequar à geração Y.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), utiliza-se de uma coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e utiliza ou não hipóteses no projeto de pesquisa. Do ponto de vista do método, trata-se de um estudo qualitativo básico, que se volta à compreensão de como as pessoas interpretam suas experiências e conferem significados a elas (MERRIAM, 2009).

Os participantes da pesquisa foram 20 estudantes e egressos de um curso de graduação em administração de uma universidade federal pública, que cursaram a disciplina Gestão da Carreira e Projeto de Vida entre 2018 e 2019, oferecida entre os componentes curriculares do curso. Para a coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista *on line* assíncrona, que, como fundamenta Flick (2013, p. 168), o pesquisador “[...] envia as perguntas aos participantes e eles encaminham suas respostas de volta mais tarde: neste caso, vocês [pesquisador e participantes] não precisam necessariamente estar conectados ao mesmo tempo”.

O roteiro de entrevista foi elaborado na plataforma Formulários Google, compreendendo cinco perguntas abertas, voltadas à apreensão do tema de interesse, e doze perguntas para a coleta de dados de caracterização dos participantes, sendo duas abertas e dez fechadas. As perguntas eram relacionadas com as inclinações profissionais obtidas através de um questionário realizado e o projeto de vida elaborado durante a disciplina. Além disso,

algumas das perguntas da entrevista estão relacionadas com o desenvolvimento da carreira em relação ao projeto elaborado e de perguntas iniciais sobre o perfil acadêmico e profissional. Após validação do instrumento de coleta, a entrevista foi encaminhada aos estudantes e egressos do curso de Administração via e-mail. Ao todo, foram coletadas 24 respostas, sendo 9 que três dos respondentes não haviam cursado a disciplina de Gestão da Carreira e Projeto de Vida e uma estava duplicada. Portanto, ao final, foram obtidas 20 respostas válidas.

Foi utilizada a análise de conteúdo para a análise dos dados levantados pelo estudo. Por meio dessa técnica e através das respostas obtidas dos participantes das entrevistas, foi observada a frequência dos termos apontados por meio de uma planilha Excel. Com isso, as respostas foram divididas em três categorias principais: a vivência de planejamento da própria carreira, o desenvolvimento da carreira após o planejamento e o comportamento das âncoras profissionais com o decorrer do tempo.

Definidas as categorias, as entrevistas foram novamente revisadas com o objetivo de identificar nas respostas dos participantes, trechos que se encaixavam em sua determinada categoria e, se fosse o caso, em sua subcategoria. Neste sentido, também foram criados rótulos para as subcategorias. Porém, essa rotulação das informações foi somente para facilitar a apresentação dos dados, e não foram inseridas no estudo.

A seguir será a apresentação, análise e discussão dos dados.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi aplicada juntos a estudantes e egressos de um curso de graduação em administração de uma universidade pública federal, que cursaram a disciplina Gestão da Carreira e Projeto de Vida. Dentre os objetivos da disciplina estão: compreender os principais aspectos que envolvem a administração de carreiras e suas implicações nas organizações contemporâneas visando desenvolver um processo reflexivo e crítico sobre os aspectos nas carreiras organizacionais. A disciplina tem por finalidade a abordagem do contexto do trabalho no mundo contemporâneo e da carreira profissional. A evolução do conceito de carreira é discutida, bem como as tendências em sua aplicação para as pessoas e para as organizações; também, contempla a gestão estratégica das carreiras e a trajetória nas organizações, orientação profissional e, por fim, projeto de carreira e de vida.

Um dos instrumentos utilizados na disciplina é o inventário de inclinações profissionais (SCHEIN, 1996), respondido pelos alunos para a identificação de suas próprias inclinações. De acordo com Schein (1996), a inclinação profissional é a autoimagem ou o autoconceito que cada indivíduo forma, através das percepções que possui de si mesmo ao longo de suas experiências vividas. As suas aptidões, objetivos e valores se tornam interligados e são questões fundamentais quanto ao desenvolvimento da carreira, pois norteiam os valores e motivação de cada um.

Ainda conforme o autor, identifica-se oito inclinações profissionais: técnico-funcional, administrativa geral, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir/dedicação à uma causa, puro desafio e estilo de vida. Como explica Schein (1996), todas as pessoas preocupam-se com cada uma destas questões de alguma maneira, porém, uma área se destaca pela tamanha importância e predomina cada etapa da carreira profissional. O indivíduo define a sua autoimagem em função desta área indicada pela inclinação.

A autoimagem de cada indivíduo é relacionada com a carreira por meio das inclinações profissionais (SHCEIN, 1996). Por sua vez, após a identificação das inclinações profissionais, obtida através do questionário respondido, os alunos também elaboraram um projeto de vida e

de carreira, onde mapearam objetivos, metas e estipularam prazos referente ao desenvolvimento da carreira. Isto é identificado no estudo de Schein (1996), pois, do ponto de vista de cada indivíduo, a carreira é formada por várias e importantes etapas.

4.2 DADOS DEMOGRÁFICOS

A Figura 1 apresenta as características dos participantes desta pesquisa, sintetizadas da seguinte forma: a) maioria do sexo feminino (60%); b) idade média de 23 anos, com o primeiro quartil igual a 23 anos e o terceiro quartil igual a 24 anos; c) maioria com escolaridade em nível de ensino superior em andamento (60%) e ensino superior completo (30%); d) atuantes em organizações de diversos ramos (serviços, comércio, transporte e armazenamento, administração pública, administração, administração e marketing, atacadista, consultoria empresarial agrícola, educação, entretenimento e telecomunicações); e) tempo médio de emprego atual de 1 ano; f) a maioria atuante em marketing/vendas/atendimento (30%), administrativo/financeiro/contabilidade (25%) e nas áreas de operações, produção e logística (25%); g) a maioria ocupante do cargo operacional (30%) e técnico-operacional (20%); h) a maioria trabalhando em equipes de 2 a 5 pessoas (40%) e de 6 a 9 pessoas (30%).

Figura 1. Estatísticas descritivas dos dados demográficos

Gênero	n	%
Masculino	8	40%
Feminino	12	60%

Idade (em anos)	n	%
Média	23,9	
Desvio Padrão	2,25	
Mínimo	21	
1o Quartil	23	
Mediana	23	
3o Quartil	24,25	
Máximo	31	

Escolaridade	n	%
Ensino superior em andamento	12	60%
Ensino superior completo	6	30%
Curso de mestrado em andamento	2	10%

Tempo no emprego atual (em anos)	n	%
Média	1,55	
Desvio Padrão	0,83	
Mínimo	1	
1o Quartil	1	
Mediana	1	
3o Quartil	2	
Máximo	4	

Vínculo no emprego	n	%
Carteira de trabalho assinada	9	45%
Estágio	7	35%
Autônomo/a ou <i>freelancer</i>	2	10%
Sócio/a	2	10%

Ramo da organização	n	%
Serviços	11	55%
Comércio	3	15%
Atacadista, transporte e armazenamento	4	20%
Administração pública	2	10%

Quantidade de empregados	n	%
de 2 a 9	4	20%
de 10 a 19	2	10%
de 20 a 49	4	20%
de 50 a 99	4	20%
1.000 ou mais	6	30%

Departamento	n	%
Marketing/Vendas/Atendimento	6	30%
Administrativo/Financeiro/Contabilidade	5	25%
Operações/Produção/Logística	5	25%
Assessorias/Deptos. técnico-especializados	3	15%
Administração geral	1	5%

Cargo na organização	n	%
Alta administração	2	10%
Analista/Profissional de nível superior	3	15%
Estágio	3	15%
Média gerência	2	10%
Operacional	6	30%
Técnico-operacional	4	20%

Tamanho da equipe	n	%
Apenas	1	5%
de 2 a 5	8	40%
de 6 a 9	6	30%
de 10 a 19	2	10%
20 ou mais pessoas	3	15%

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, a apresentação e análise dos dados está exposta por meio de duas seções. Na primeira, explora-se a vivência dos participantes da pesquisa quanto ao planejamento da própria carreira; a segunda, aborda o desenvolvimento da carreira e as possíveis contribuições, na visão dos participantes, após esse planejamento.

4.3.1 A vivência de planejamento da própria carreira dos participantes da pesquisa

A análise do planejamento da carreira vivenciado pelos participantes da pesquisa está separada em duas partes: a identificação das inclinações profissionais e a elaboração do projeto em si. Em ambas, os participantes relatam o que representa cada uma destas etapas. Primeiro será abordado a identificação das inclinações profissionais e a visão dos participantes, se houve a confirmação do que já era considerado ou se permitiu uma reflexão sobre a própria inclinação ou expectativas em relação à carreira.

4.3.1.1 Primeiro momento da vivência: a identificação das próprias inclinações profissionais

O planejamento da carreira, vivenciada durante a disciplina de Gestão da Carreira e Projeto de Vida, envolve, inicialmente, uma reflexão por parte de cada aluno acerca dos interesses profissionais, feita por meio do instrumento 'Levantamento de inclinações profissionais' (SCHEIN, 1996), cujos resultados indicam as inclinações profissionais do respondente, as quais podem representar ou não o que a própria pessoa já concebia para si como interesses profissionais. Logo, nesta seção, será apresentada a visão que os participantes tiveram ao identificar suas âncoras profissionais e o que representou essa experiência para cada um.

Identifica-se que os resultados do levantamento de inclinações profissionais levaram à confirmação do que os participantes já consideravam para sua carreira profissional e, em alguns casos, permitiu o alcance de mais entendimento sobre a própria inclinação ou expectativas em relação à carreira, conforme se mostra, na sequência.

A identificação das inclinações profissionais refletiu ou confirmou o/a participante já considerava para a sua carreira profissional

A maioria dos estudantes e egressos, mais especificamente, 15 dos 20 participantes, afirmam que as inclinações identificadas durante a disciplina confirmaram o modo que cada um se enxergava. Ademais, afirmam que os resultados obtidos refletiam seus anseios e condiziam com seus interesses e objetivos profissionais. Isto fica evidenciado por meio dos relatos destacados:

O resultado do questionário conseguiu refletir parte de meus anseios profissionais e objetivos. (PARTICIPANTE 1).

Sim, a inclinação profissional indicada refletia a forma como eu me enxergava em relação aos meus interesses profissionais. (PARTICIPANTE 20).

Alguns respondentes ainda realizam comparações entre as características de sua personalidade e os resultados do levantamento de inclinações respondido. Relatam vivências pessoais e experiências profissionais que vão de acordo com a descrição de cada inclinação identificada. Em relação a isto, o Participante 4 e Participante 13 afirmam, respectivamente:

Foram duas inclinações extremamente ajustadas para o momento que eu vivia, válidas inclusive ainda hoje. (PARTICIPANTE 4).

Eu já havia percebido que não me encaixava perfeitamente em nenhuma organização e as minhas experiências profissionais negativas foram justamente as quais não me permitiram ter autonomia. Além disso, antes de descobrir minhas âncoras profissionais eu já vinha nutrindo a necessidade de empreender, embora eu ainda não tenha conseguido colocar meu plano em prática. (PARTICIPANTE 13).

A identificação das inclinações profissionais permitiu o alcance de mais entendimento sobre a própria inclinação ou expectativas em relação à carreira

Para quatro respondentes, o processo de levantamento e posterior identificação das inclinações profissionais acarretou um melhor entendimento acerca de suas expectativas de carreira. Seja por meio da confirmação de algumas percepções ou por meio da própria descoberta e autoconhecimento que se deu através do questionário.

Ao se depararem com as suas inclinações, alguns participantes avaliaram que os as respectivas características não estavam sendo refletidas nas experiências profissionais vividas naquele momento. Portanto, para esses, o resultado obtido deixou evidente que o caminho percorrido por eles até então não estava alinhado com os seus interesses profissionais e expectativas em relação à carreira. Isto fica evidente através da resposta:

A disciplina mostrou que o que eu fazia não condizia de fato com as minhas ambições profissionais. (PARTICIPANTE 3).

Outra participante inclusive já havia percebido que a experiência profissional vivenciada não se tratava de seu objetivo final, anterior à disciplina. Questão confirmada por meio da inclinação obtida e conforme a Participante 2 relata:

Eu não estava satisfeita com o estágio e não me enxergava naquele mundo. Eu já sabia que talvez o mercado não fosse para mim, apesar de não ter em mente o que exatamente eu faria em uma carreira na docência, mas queria tentar. (PARTICIPANTE 2).

Já, para os outros participantes, o processo de identificação da inclinação permitiu uma autorreflexão e melhor entendimento dos próprios interesses. Especificamente para o Participante 19, o resultado do questionário, apesar de refletir seus interesses profissionais, fez com que refletisse sobre outras inclinações. Ele diz:

Sou uma pessoa criativa e aventureira, mas eu sempre prezei estabilidade e segurança. Empreender e ter desafios diários geram em mim certa ansiedade, no momento não sou preparado. (PARTICIPANTE 19).

Outro participante relata simplesmente que a experiência de identificação das inclinações permitiu que se encontrasse.

O questionário me ajudou a me encontrar. (PARTICIPANTE 9).

A seguir, será abordado a experiência de elaborar o projeto de carreira e o que isso representou para cada participante.

4.3.1.2 Segundo momento da vivência: a elaboração do próprio projeto de vida e de carreira

Nesta seção será apresentada a visão dos participantes referente à experiência de elaborar um projeto de carreira, bem como o que isso representou para cada um deles. Durante a vivência na disciplina de Gestão da Carreira e Projeto de Vida, após a identificação de suas âncoras profissionais, os estudantes e egressos voltavam-se à elaboração de um projeto individual de vida e de carreira, por meio de um modelo padronizado, disponibilizado a eles. Por meio deste projeto, os estudantes e egressos tiveram a possibilidade de refletir sobre os próprios interesses profissionais e de vida, competências e valores, bem como de definir objetivos, metas, e planos de curto, médio e longo prazo.

De modo geral, os participantes tiveram uma visão positiva quanto à elaboração do projeto. Identifica-se que para alguns participantes da pesquisa, a experiência proporcionou um momento de autorreflexão e autoconhecimento. E para os outros respondentes, a elaboração do projeto auxiliou e orientou na estipulação de metas, objetivos e planos para sua carreira profissional.

Quase a totalidade dos participantes da pesquisa – 19 dos 20 respondentes – relatou uma boa percepção quanto à elaboração do projeto de carreira. Dentre as respostas, avaliaram como sendo uma experiência interessante, desafiadora, porém produtiva e que permitiu várias reflexões acerca dos próprios desejos e interesses.

Para metade dos participantes representou uma oportunidade de autorreflexão e autoconhecimento, conforme relatado:

Foi interessante, era um tema que já estava em pauta pra mim naquele momento e me ajudou a esclarecer várias questões. (PARTICIPANTE 11).

Foi bastante desafiador, mas muito produtivo. Pensar sobre o futuro pode trazer muita ansiedade, porém é algo que deve acontecer devagar. A reflexão sobre a rotina/vida é fundamental para compreender quais são nossos desejos. (PARTICIPANTE 18).

Para as outras nove pessoas cujas respostas permitiram a análise quanto à percepção que tiveram com a elaboração do projeto de carreira, foi possível traçar objetivos voltados para o desenvolvimento profissional. A oportunidade também torna as ideias dos participantes mais claras, facilitando em alguns aspectos do planejamento para o alcance das metas. Observa-se estas percepções através das respostas do Participante 7 e Participante 20, respectivamente:

Foi uma experiência muito interessante, pois consegui vislumbrar os meus objetivos na carreira e também na vida pessoal. Acredito que quando escrevemos formalmente, as ideias ficam mais claras e a forma de planejar as ações é facilitada. (PARTICIPANTE 7).

A elaboração do projeto de vida e carreira acredito que tenha sido um "divisor de águas" em minha vida, me ajudou a colocar no papel as metas que eu queria atingir (profissionalmente e pessoalmente), a ter mais perspectiva para poder colocar em prática as estratégias para atingir tais objetivos. Após ter feito o projeto, já foi possível o atingir dois dos vários objetivos. (PARTICIPANTE 20).

4.3.2 O desenvolvimento da carreira dos participantes da pesquisa, após o planejamento da própria carreira

Além da identificação das âncoras de carreira, os alunos elaboraram um projeto de carreira, levando em consideração suas inclinações profissionais obtidas no questionário. Os participantes relatam quais foram as principais percepções acerca da carreira após a elaboração do projeto. Ademais, questionam se pensar sobre sua vida profissional e planejar sua carreira

contribuíram de alguma maneira para o desenvolvimento de sua carreira. Conforme as respostas obtidas, o desenvolvimento ocorreu de duas maneiras, que são exploradas a seguir.

4.3.2.1 O planejamento da carreira contribuiu para o desenvolvimento profissional dos participantes da pesquisa e/ou o desenvolvimento da vida profissional deu-se como planejado

Para 17 dos 20 participantes, o planejamento auxilia no desenvolvimento da carreira, seja por meio do autoconhecimento ou pelo fato de auxiliar no planejamento. Ainda para metade dos participantes – 10 pessoas, a elaboração do Projeto de Carreira auxilia no desenvolvimento profissional pois, através do processo, os seus objetivos ficaram claros. Conseqüentemente, possibilitou o levantamento de passos a serem seguidos, metas e planos foram traçados. Isso fica evidente através das falas dos participantes destacados abaixo:

O planejamento deixou mais claro os passos que eu deveria seguir para alcançar meus objetivos. E também, o fato de ter pensando melhor sobre os objetivos profissionais, colaborou até mesmo para possíveis alterações nesses planos. (PARTICIPANTE 1).

Norteiam as decisões que tomo e os lugares que busco oportunidades. (PARTICIPANTE 11)

Até o momento tudo que havia planejado no meu projeto, tem se concretizado, até mesmo mais rápido do que eu esperava. (PARTICIPANTE 20).

Destaca-se aqueles participantes que tiveram, sobretudo, uma experiência marcada pela autorreflexão e autoconhecimento. Isto em si também auxilia para o desenvolvimento da carreira, pois os próprios interesses se tornam mais claros. O Participante 19 relata:

Contribuiu para que eu entendesse melhor como eu tendo a pensar e pensar também em explorar outras inclinações, mesmo que de uma forma mais remota. Eu gostei principalmente do final da disciplina quando tive a oportunidade de ver minha evolução, além de comparar com o início. (PARTICIPANTE 19).

Ainda, para pouco mais da metade dos participantes - 12, o desenvolvimento da carreira ocorre de acordo com o projeto realizado durante a disciplina, de objetivos e metas; no caso de outros, por mais que passaram por oportunidades que não estavam previstas, estas se encaixaram ao plano original e perceberam desenvolvimento de acordo com o projeto. Para ilustrar, alguns respondentes relatam:

O desenvolvimento da minha vida profissional tem ocorrido de acordo com o que havia planejado em meu projeto. O que já foi concretizado, foi começar a trabalhar numa multinacional, na área onde pretendo continuar a fazer carreira. (PARTICIPANTE 20).

Estou fazendo o mestrado, que era o que eu queria. Por mais que eu desejasse vir para a universidade que estou, não imaginava naquele momento que conseguiria. Além disso, outras oportunidades surgiram (alinhadas ao mestrado), mas que naquele momento eu nem sabia que podia acontecer (ou existir). Apenas foram "encaixando" ao meu plano inicial. (PARTICIPANTE 2).

4.3.2.2 O planejamento da carreira não contribuiu para o desenvolvimento profissional dos participantes da pesquisa e/ou o desenvolvimento da vida profissional não se deu como planejado

Apesar da maioria ter relatado a experiência da elaboração do projeto de carreira como sendo positiva, por vários fatores, o desenvolvimento da carreira não ocorreu da forma como havia planejado para oito dos participantes.

Três ainda afirmam que o planejamento elaborado durante a disciplina não contribuiu efetivamente para o desenvolvimento de sua carreira. Dentre as razões mencionadas por eles estão aquelas relacionados a fatores externos e outra trata-se da falta de oportunidade de trabalho para análise.

Confesso sobretudo que o desenvolvimento profissional não ocorreu conforme planejado. O principal responsável, sem dúvidas, foi a pandemia do novo coronavírus, que me obrigou a tomar outras decisões. (PARTICIPANTE 4).

No momento presente, não sou empregada, mas faço estágio em uma área diferente (projetos), que não me satisfaz tanto. (PARTICIPANTE 15).

Por fim, para aqueles respondentes que consideram que o Projeto de Carreira não contribuiu para o desenvolvimento da carreira, dentre os motivos para esta percepção estão o fato de não terem se desenvolvido ainda profissionalmente, ou seja, não possuem trabalho. Outro motivo apontado é o fato de que o planejamento em si não implica que as oportunidades surgirão automaticamente.

Nenhum, pois ainda não tenho uma carreira estabelecida. (PARTICIPANTE 15).

Contribuiu pouco, pois por mais que planejamos não conseguimos ter o mesmo sucesso nas oportunidades (PARTICIPANTE 9).

4.3.3 As âncoras profissionais mudam com o decorrer do tempo?

Nesta seção será abordado se houve alguma mudança quanto às inclinações profissionais indicadas pelo questionário após 1 a 2 anos depois de ter cursado a disciplina. Mais especificamente, os respondentes indicam se ainda consideram ter as mesmas inclinações que foram identificadas durante a disciplina. Quanto a isto, 17 pessoas consideram que ainda possuem as mesmas inclinações. Dentre elas, porém, cinco admitem que possivelmente desenvolveram características de outra inclinação, além daquela identificada pelo questionário. Por fim, apenas três participantes citam que é provável que a inclinação tenha mudado.

Para aqueles que disseram que consideram que a inclinação não tenha sido alterada, alguns ainda mencionam que desde então tem buscado oportunidades voltadas para o estilo de sua inclinação, apontando isto como indicativo de que continua com os mesmos interesses. Outro respondente ainda acredita que as inclinações não sejam algo facilmente alterado e que a identificação de sua inclinação tem auxiliado desde então na interpretação de seus interesses quanto à vida profissional.

Acredito que sim, pois desde a época em que concluí a disciplina (um ano atrás) tenho buscado assuntos e oportunidades voltados às duas inclinações. (PARTICIPANTE 7).

Com certeza, eu acredito que as inclinações profissionais sejam como a nossa personalidade, que embora seja algo mutável, não se altera com facilidade. Além disso, descobrir minhas inclinações profissionais me ajudou a interpretar melhor minhas insatisfações e traçar estratégias para solucioná-las, ou seja, foi um autoconhecimento que me permitiu interpretar todo o meu histórico profissional e definir meu projeto de vida e de carreira. (PARTICIPANTE 13).

Há aqueles que acreditam que, devido às diversas situações enfrentadas durante a carreira profissional e até mesmo na vida pessoal, que alguma outra inclinação poderia ter se desenvolvido, além da inclinação que já haviam identificado. O Participante 2 diz, por exemplo:

Acredito que sim, apesar que talvez (devido ao fato de trabalhar em casa por causa do COVID e características do próprio mestrado), foi colocado à prova muitas daquelas características que descrevi e talvez, possa ter desenvolvido algumas outras como autodidática para lidar com os estudos "sozinha". (PARTICIPANTE 2).

Por fim, dentre os motivos que aqueles participantes que indicam mudança da sua inclinação, destaca-se a percepção de alteração de seus interesses profissionais. Isto fica claro na resposta do Participante 3:

Creio q mudou muito a forma de análise das minhas ambições e vontades. (PARTICIPANTE 3).

Na próxima seção será discutido os resultados, bem como as relações com a fundamentação teórica.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.4.1 Identificação das inclinações profissionais e a elaboração do projeto de carreira

Em relação à identificação das inclinações profissionais, os estudantes e egressos tiveram a oportunidade de refletir acerca de seus valores, motivações, interesses profissionais, entre outras percepções, através de um questionário aplicado durante a disciplina. Esta atividade criou uma oportunidade de autorreflexão acerca dos interesses profissionais.

Todos os participantes da pesquisa indicaram mais de uma inclinação, corroborando com Dutra (2017) que relata a possibilidade das âncoras serem combinadas de várias formas distintas, visto que as pessoas podem apresentar diferentes níveis de intensidade de cada uma delas, principalmente quando não se têm muitas vivências. Ao adquirir mais experiência profissional, uma âncora será definida como sendo a mais importante para aquele indivíduo, e consequentemente orientando na sua trajetória profissional.

Como todos estavam cursando a graduação e tinham entre 20 e 30 anos de idade, à época em que o questionário foi aplicado, considera-se que estão no início de suas carreiras. Nesse momento, conforme Schein (1996), é fundamental que ocorra essa autoanálise para que a pessoa possa traçar objetivos com mais clareza. Ademais, o autoconceito amadurece conforme experiências juvenis e educacionais adquiridas.

Identifica-se uma alta variedade de inclinações e âncoras levantadas por parte dos alunos. Isto ocorre, pois, cada indivíduo possui características, aptidões, valores e motivações distintas entre si. Isto se reflete também na alta variedade de ramos de atividade e níveis de cargo em que os participantes atuam.

O levantamento realizado, para quase a maioria dos participantes, refletiu ou confirmou o que já considerava para a sua carreira profissional. Para alguns estudantes e egressos, permitiu o alcance de mais entendimento sobre a própria inclinação ou expectativas em relação à carreira. Em ambos os casos é identificado a prática da autorreflexão, fundamental para traçar um plano de carreira.

Para aqueles em que a inclinação refletiu ou confirmou aquilo que já se considerava para sua carreira, alguns ainda detalham que as inclinações estavam de acordo com a maneira que se enxergava. Ademais, as inclinações indicadas mostraram-se alinhadas com os objetivos que haviam estabelecidos previamente e refletiam nas ações em que já estavam percorrendo durante o início de suas carreiras. Isto se deve pelo fato das inclinações refletirem algumas das

características individuais de cada um. Além disso, conforme o estudo de Schein (1996), as pessoas buscam se aperfeiçoar naquilo que se sentem motivados e que valorizam. A percepção destas características, motivações e valores, auxiliam na definição de objetivos e, conseqüentemente, durante a trajetória profissional.

Um dos participantes da pesquisa explica que não sentia que se encaixava nas organizações em que já trabalhou, justamente por não permitir ela explorar as características da âncora em que identificou no levantamento. Relata, ainda, que foi uma experiência negativa durante a sua trajetória profissional. Porém, essa vivência permitiu para ela, a identificação desta característica, e isto pode servir como orientação nas próximas decisões acerca de sua carreira. Por este motivo, ela afirma que a inclinação obtida reflete algo que já esperava.

Para alguns participantes, quatro deles, o levantamento de inclinações profissionais não refletiu ou confirmou o que o participante já considerava para a sua carreira profissional, mas sim, permitiu o alcance de mais entendimento sobre a própria inclinação ou expectativas em relação à carreira. Da mesma maneira para este caso, houve a autorreflexão e a pessoa teve a oportunidade de entender melhor seus interesses profissionais.

Uma das participantes relata a insatisfação que sentia em uma experiência profissional anterior, pertencente de um mercado em que ela não se enxergava. A inclinação obtida confirma uma suspeita que tinha na época. Ela detalha que não sabia exatamente o que ela faria na atual carreira, mas que ela queria tentar. Fica evidente neste exemplo que a inclinação profissional pode identificar uma trajetória profissional diferente daquela em que a pessoa pode atualmente estar desenvolvendo, mas que reflete talvez, uma motivação ou aptidão que não havia tido oportunidade de se revelar antes (SCHEIN, 1996).

Para mais da metade dos participantes, a inclinação profissional continua a mesma após a disciplina, o que está de acordo com o estudo de Schein (1996) que diz que a inclinação tende a permanecer estável durante a carreira do indivíduo. Mesmo quando posto a prova ou que novas inclinações sejam exploradas, as prioritárias se mantêm como sendo a que orienta o indivíduo. Influências externas e temporárias também não geram uma mudança quanto aos interesses profissionais da pessoa, e conseqüentemente, na sua inclinação.

Uma das participantes relata que pode ter desenvolvido outras inclinações, pelas circunstâncias externas terem a forçado a colocar em prática novos hábitos. Outra participante ainda cita o seu trabalho como sendo o motivo da necessidade de adaptação de suas inclinações. Todos estes se caracterizam como sendo situações externas, que não mudariam os interesses prioritários da pessoa.

A autoimagem pode se alterar, ao passo que a pessoa obtém sistematicamente feedback e experiências contrárias àquela que acredita ser como prioritária (SCHEIN, 1996). Três pessoas afirmam que acreditam que a inclinação tenha sido alterada, mencionando que pode ter mudado a forma de analisar as ambições e vontades e que a perspectiva também se alterou. Apesar disso, os participantes também se encontram no início de sua trajetória profissional e pode ser que ainda não tenha definido bem sua inclinação. Para isso serão necessárias várias vivências profissionais.

Todos os participantes da pesquisa relatam que tiveram uma percepção positiva em relação à elaboração do projeto de carreira. Ademais, o projeto de permitiu a autorreflexão e autoconhecimento para metade deles. Para a outra metade, orientou na estipulação de metas, objetivos e planos. Ambas contribuem de uma maneira positiva para a construção de um projeto de vida. Pois, de acordo com Dutra (2017), o primeiro passo para a definição de objetivos em uma carreira, é o autoconhecimento. O conhecimento de suas preferências, por consequência, habilita-as a fazer opções mais conscientes. Assim, é possível direcionar com mais clareza a trajetória da carreira.

4.4.1 Desenvolvimento da carreira após o planejamento

Quanto ao desenvolvimento da carreira após o planejamento realizado pelos estudantes e egressos, três deles afirmam que o planejamento não contribuiu para o desenvolvimento. O primeiro deles afirma que não percebeu impacto em sua vida profissional, mas sim na sua vida pessoal. Ele relata que o planejamento serviu para auxiliar na organização pessoal dos planos de vida. Isto está de acordo com Schein (1996) e Dutra (2017). Ambos explicam que as inclinações profissionais, o autoconhecimento e o plano de carreira influenciam não somente na vida profissional, mas na vida pessoal também. Inclusive, adquirindo mais experiências profissionais, esse participante poderá aplicar este hábito na carreira profissional, no intuito de auxiliá-lo na definição de seus objetivos.

Outro participante explica que, por mais que ocorra o planejamento, as oportunidades podem não surgir. Portanto, até mesmo as oportunidades que não estão alinhadas com os interesses profissionais e inclinações são úteis para adquirir experiência, ser desafiado e obter feedbacks. (SHCEIN, 1996). Todas estas questões estimulam um melhor autoconceito e auxiliam no aprimoramento dos objetivos profissionais.

O último participante que cita que o planejamento não auxiliou no desenvolvimento profissional, pelo fato de não ter carreira estabelecida. Devido a isso, realmente torna-se difícil a identificação dos efeitos, tanto positivos quanto negativos, do planejamento da carreira. Conforme Schein (1996), nestes casos, é possível que a pessoa não tenha tido suficiente experiência para estabelecer prioridades que determinam como deve proceder com a carreira.

Para os outros 17 participantes que afirmaram que o planejamento auxiliou no desenvolvimento profissional, novamente, citam o estímulo ao autoconhecimento e melhor entendimento de seus interesses profissionais e objetivo. Uma das respondentes relata, inclusive, que se sente mais preparada e confiante, pois se conhece melhor profissionalmente após o planejamento e isso permite tomadas de decisões mais assertivas. Isso também vai ao encontro com o estudo de Schein (1996).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das respostas obtidas pela entrevista aplicada, é possível afirmar que as âncoras de carreira proposta por Schein (1996), colaboram para o planejamento e desenvolvimento da carreira profissional de estudantes e egressos do curso de Administração entrevistados. Isto se deve principalmente pelo fato do planejamento estimular o autoconhecimento e posterior identificação de interesses profissionais.

Através da autorreflexão, os participantes identificaram seus interesses profissionais, valores, motivações, aptidões e construíram uma espécie de autoconceito. As experiências profissionais e o feedback melhoram a assertividade das percepções que cada pessoa tem de si mesmo, e conseqüentemente no seu autoconceito. Este autoconceito estabelece um ponto de referência, ou inclinação profissional, estabelecendo limites e orientando nas escolhas relacionadas à carreira, ou trajetória profissional. Estas inclinações, por sua vez, são refletidas nas oito âncoras proposta por Schein (1996).

Cada pessoa pode possuir uma ou até uma combinação de âncoras profissionais que demonstra as principais preocupações do indivíduo. Com esta informação, a pessoa pode traçar objetivos, metas e planos mais alinhados com a carreira almejada. As inclinações e âncoras não se alteram decorrentes de fatores externos e temporários. Somente vivências repetidas e feedbacks negativo podem causar este impacto, mas as inclinações tendem a permanecer a mesma ao longo da carreira, pois refletem aquilo de mais prioritário para a pessoa.

A maioria dos participantes da pesquisa, quase todos na fase inicial de sua carreira, relatam experiências positivas na identificação das inclinações, âncoras de Schein e na elaboração do projeto. Principalmente pelo fato de tornarem mais claras as suas características

peçoais e seus interesses profissionais. Esta organização estimula na definição clara dos objetivos de cada um, permitindo um planejamento mais coerente com suas vontades.

Por sua vez, algumas das limitações identificadas neste estudo, se referem às restrições decorrentes da aplicação da técnica da entrevista *on line* assíncrona. Isto pois observa-se que as respostas dos participantes tendem a ser curtas e, conseqüentemente, com poucas informações. Outra limitação se trata pelo fato de que não há a identificação dos participantes, 19 portanto, não é possível obter-se novos dados junto aos participantes, por meio do reenvio do roteiro, com perguntas adicionais.

Partindo-se dos resultados encontrados, sugere-se a realização de novos estudos, focados na melhor compreensão do desenvolvimento da carreira dos estudantes e egressos a partir da identificação das suas âncoras de carreira. Nesse caso, seria adequado que os dados fossem coletados de maneira a extrair mais detalhes acerca dos participantes, para possibilitar análises mais profundas acerca do desenvolvimento em suas trajetórias profissionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T.; VIEIRA, K. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; FILHO, R. B. A Influência Dos Valores Relativos Ao Trabalho Nas Decisões De Carreira: Um Estudo Sobre As Perspectivas De Discentes De Instituições De Ensino Superior. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 3, p. 625 – 657, 2014.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. Cap. 6.

FLICK, U. Introdução a metodologia de pesquisa. Porto alegre: Editora Penso, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional E Gestão**, VOL. 12, N.º 2, 257-280, 2006.

MERRIAM, S. Qualitative research: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 608 p.

SCHEIN, E. H. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da estão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016.