

# Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira<sup>1</sup>

---

---

*Zélia Miranda Kilimnik<sup>2</sup>*

Universidade FUMEC, Belo Horizonte-MG, Brasil

*Anderson de Souza Sant'Anna*

Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte-MG, Brasil

*Luiz Cláudio Vieira de Oliveira*

Universidade FUMEC, Belo Horizonte-MG, Brasil

*Delba Teixeira Rodrigues Barros*

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, Brasil

## RESUMO

Este artigo apresenta uma análise da evolução do conceito de carreira e seus diversos significados, bem como resultados de estudo comparativo e longitudinal de casos junto a profissionais da área de Administração, objetivando investigar auto-percepções e aspirações (âncoras) de carreira. Foram realizadas doze entrevistas em profundidade, com aplicação do *Inventário de Âncoras de Carreira* de Edgar Schein, tendo sido repetido o mesmo processo após dois anos. Como resultados, a âncora *Estilo de Vida* foi a mais frequentemente enfatizada, em ambas as aplicações, refletindo a importância atribuída ao equilíbrio entre vida familiar e trabalho. Observou-se, também, que as principais âncoras diagnosticadas tendem a se manter, ao longo do tempo. Em alguns casos, no entanto, as posições se invertem, com as âncoras secundárias passando para primeiro plano. Em outros, constata-se reconfiguração das âncoras, associadas a transições de carreira. Verifica-se, ainda, que as trajetórias de carreira dos pesquisados tornam-se, com o passar do tempo, mais aderentes ao moderno modelo de carreira, ou seja, do tipo proteano.

*Palavras-chave:* carreiras; trajetórias de carreira; âncoras de carreira; gestão de carreiras.

## ABSTRACT: Are career paths stable or changeable? A study with professionals from the Administration area, in career transition

This article presents an analysis of the evolution of the concept of career and its various meanings and the results of comparative and longitudinal case studies carried out with professionals from the administration area, to investigate their self-perceptions and career aspirations (anchors). Twelve interviews were conducted in which the Edgar Schein's *Inventory of Career Anchors* was applied. The same process was repeated two years later. The *Lifestyle* anchor was the most frequently found in both applications, thus reflecting the importance attributed to a balance between family life and work. It was observed that the main anchors identified tended to remain unchanged. However, in some cases, the positions reversed: secondary anchors became forefront. In others, it was possible to observe a reconfiguration of anchors, which is associated to career transitions. Also the career paths of those surveyed was observed to become, along time, more adherent to a more modern career model, that is, the protean career model.

*Keywords:* careers; career paths; career anchors, career management.

---

<sup>1</sup> Agradecimentos: ProPIC/FACE FUMEC e CNPq

<sup>2</sup> Endereço para correspondência: Rua do Ouro, 1920, apto 501A, 30210-590, Belo Horizonte-MG. Fone: (31) 32840770. Fax: (31) 32840174. E-mail: kilimnik@globocom

---

---

## RESUMEN: ¿Son estables o cambiantes las anclas de carrera? Un estudio con profesionales de Administración en transición de carrera

Este artículo presenta un análisis de la evolución del concepto de carrera y sus diversos significados, así como resultados de estudio comparativo y longitudinal de casos con profesionales del área de Administración, buscando investigar autopercepciones y aspiraciones (anclas) de carrera. Se realizaron doce entrevistas en profundidad, con aplicación del *Inventario de Anclas de Carrera* de Edgar Schein, repitiendo el mismo proceso después de dos años. Como resultados, el ancla *Estilo de Vida* fue la más frecuentemente enfatizada, en ambas aplicaciones, reflejando la importancia atribuida al equilibrio entre vida familiar y trabajo. Se observó, también, que las principales anclas diagnosticadas tienden a mantenerse, a lo largo del tiempo. Sin embargo, en algunos casos, las posiciones se invierten, con las anclas secundarias pasando a primer plano. En otros, se constata una reconfiguración de las anclas, asociadas a transiciones de carrera. Se verifica, además, que las trayectorias de carrera de los analizados se vuelven, con el pasar del tiempo, más adherentes al moderno modelo de carrera, el de tipo “proteano”.

*Palabras clave:* carreras; trayectorias de carrera; anclas de carrera; gestión de carreras.

## INTRODUÇÃO

Diversos autores têm-se debruçado, em estudos mais recentes, sobre os temas trabalho, emprego e carreira, emergindo deste processo expressões como “fim dos empregos”, em referência à redução drástica dos vínculos laborais formais, e ao surgimento de novas formas de trabalho (Bridges, 1994; Rifkin, 1995; Chanlat, 1996; Freitas, 1997; Amherdt, 1999). Da mesma forma, constata-se a expressão “caos de carreira”, em alusão ao fim das carreiras sólidas e duradouras e à emergência de carreiras auto-dirigidas e compartilhadas com diversas empresas (McDaniels & Gylbers, 1992; Chanlat, 1995; Freitas, 1997; Amherdt, 1999).

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que a ela se atribui. Tal processo de ajustamento implica critérios dos quais se evidencia a noção de hierarquia ou de seqüência de papéis, com maiores responsabilidades, dentro de uma mesma ocupação. (Landau & Hammer, 1986; Bastos, 1997). Na abordagem tradicional, destacam-se, conforme Martins (2001), três aspectos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, à qual se associa a metáfora de *escada*, que é acompanhada de sinais de crescente *status* e de ganhos financeiros. O segundo aspecto é a associação entre carreira

e profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote, segundo essa concepção, teriam carreiras, enquanto um funcionário de escritório, ou um operário de indústria, não as teriam. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. Assim sendo, tal conceito não incluiria a trajetória de uma pessoa que fosse, concomitantemente, professor de inglês e microempresário comercial, por exemplo. A carreira, dentro dessa perspectiva, encontrar-se-ia, portanto, mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

De acordo com Baruch (2004), a geração atual testemunha o desaparecimento de limites em várias faces da vida e apresenta novos valores em relação à essa e ao trabalho. As implicações dessas transformações sobre as carreiras são que elas tornam-se cada vez mais multidirecionais. Em uma perspectiva considerada “moderna”, por esse autor, a carreira é vista como um processo de desenvolvimento do empregado, por meio de uma trajetória de experiências e empregos, em uma ou mais organizações (Baruch & Rosenstein, 1992).

Tendo por base tais mudanças, um conceito bem mais condizente com a carreira atualmente trilhada pelas pessoas parece ser o de “uma ocupação ou profissão representada por etapas e possivelmente por uma progressão. Ingressar em uma carreira significa avançar no caminho da vida” (Robert, 1989, p. 259).

Greenhaus, Callanan e Godshalk (1999) também propõem um conceito de carreira sem as amarras típicas da abordagem “tradicional”. Para esse autor, a carreira seria um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa. Se no passado os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, na atualidade, dirigem-se, cada vez mais, às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira. Em outros termos, o estudo da carreira interna e do planejamento pessoal de carreira está recebendo maior atenção que o estudo da carreira externa ou de seu planejamento de carreira pela empresa (Martins, 2001).

O presente trabalho, seguindo esta tendência, apresenta os resultados de um estudo longitudinal de casos direcionado ao acompanhamento de trajetórias de carreiras, associado ao diagnóstico de aspirações ou âncoras profissionais. Em uma primeira etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade, conjugadas com o Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993) e apresentação de figuras representativas da carreira, com 38 profissionais, alunos de programa de Mestrado em Administração de instituição mineira de ensino superior. Passados dois anos, doze egressos do referido curso, que participaram da primeira etapa, foram novamente entrevistados e refizeram o Inventário de Âncoras de Carreira, sendo os resultados aqui apresentados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Ampliando a noção de carreira

Embora a idéia de carreira tenha surgido com a sociedade industrial, é apenas no século XX que ela vai encontrar seu pleno desenvolvimento. McDaniels e Gylsbers (1992), ao procederem a uma sistematização dos estudos teóricos sobre carreira, a partir de 1900, apresentam escala evolutiva de suas concepções em direção a uma definição ampliada. Segundo os autores, com o passar dos tempos, o conceito de carreira foi ganhando outros elementos, além do sentido meramente do trabalho (ou ocupação) que lhe era atribuído no início. Dessa forma, falar em carreira nos tempos

atuais significa vê-la de forma interligada a essas outras dimensões. Significa também que a carreira não é determinada *a priori*, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo. Além disso, diversos aspectos da interação dos ciclos da vida, do lazer e dos estilos de vida com a ocupação passaram a ser cada vez mais evidenciados.

Schein (1978), por exemplo, conceituando o que chamou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, já mencionava a necessidade de se estabelecer relações entre autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre a carreira, seria preciso, conforme o autor, entender as necessidades e características da pessoa, que não estão ligadas apenas à vida no trabalho, mas são fruto de sua interação com todos os espaços de sua vida.

Na década de 1990, as definições ampliadas de carreira tornaram-se cada vez mais utilizadas. Expressões como espaço da vida e projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações posteriores a esse período. O foco no conceito de vida, englobando seus mais diferentes aspectos, tais como necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, além das responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar, fizeram convergir as idéias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal (Oliveira, 1998).

Procedendo também a uma análise da evolução do conceito de carreira, embora sob uma perspectiva distinta, Robbins (1998) considera, igualmente, que o papel da Administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas em anos recentes. Ele foi do paternalismo – no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados – ao apoio aos profissionais, à medida que esses assumem responsabilidade pessoal por seu futuro.

Para Robbins (1998), as causas dessas mudanças de postura em relação à carreira devem-se, em parte, ao fato de os empregadores não quere-

rem investir em onerosos planos de carreira para os empregados e, por outro lado, ao fato de os empregados não estarem motivados a aprender habilidades específicas da organização em que se encontram, as quais podem ser incompatíveis com as habilidades necessárias em outras organizações. Além disso, as burocracias foram projetadas para traçar caminhos de carreira bem definidos para seus membros. Elas criaram especialistas estreitos, funcionais, localizados em uma hierarquia de camadas múltiplas. Como as burocracias foram desmontadas – geralmente substituídas por equipes de funcionalidade cruzada, estruturas achatadas e atividades terceirizadas – assim também o foram os planos de carreiras.

Como consequência desse movimento de descentralização empreendido pelas organizações, o planejamento de carreira é uma das funções que ganha autonomia, exatamente junto àqueles que o vivenciam: os empregados. Concomitantemente, Hall e Mirvis (1995) afirmam que, cada vez mais, esses empregados são, igualmente, vistos como semi-autônomos, profissionais auto-administrados, cuja segurança não está centrada na organização, mas em suas próprias competências.

De acordo com Oliveira (1998), durante algum tempo, as organizações mantiveram um falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do empregado, sendo que isso, na maioria das vezes, era uma tentativa de esconder o fato de fazerem pouco ou quase nada no sentido de oferecer perspectivas de crescimento aos empregados de níveis hierárquicos mais baixos. Esse autor, entretanto, citando Hall e Mirvis (1995), considera que a situação se modificou, assumindo, atualmente, um caráter mais verdadeiro: assim como as organizações realmente não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores, por outro lado, já não acreditam em promessas dessa natureza.

### **Novas concepções de carreira e suas implicações para os sujeitos que vivem do trabalho**

De acordo com Balassiano e Costa (2006), o conceito de carreira, considerado como dos mais complexos de se caracterizar, tem sofrido fortes

transformações ao longo do tempo, notadamente a partir da Revolução Industrial. Concepções voltadas tanto para a área de formação acadêmica – ou carreiras profissionais, como também são conhecidas –, quanto para as organizações – ou carreiras organizacionais –, as carreiras no mundo contemporâneo tendem a ser associadas às trajetórias profissionais de cada indivíduo, independentemente da área de formação, ou da organização em que essas trajetórias se desenvolvem.

Segundo esses autores, na verdade, a carreira moderna transcende a própria existência de uma organização. Atualmente, vem sendo dada ênfase tanto às carreiras liberais como àquelas relacionadas com o mercado informal. No Brasil, considerável contingente de trabalhadores desenvolve suas carreiras ocupando alguma função dentro da cadeia produtiva do setor informal. Em resumo, a carreira, em seu sentido moderno, encontra-se em processo de descolamento tanto no que tange à área de formação, quanto no que se refere às organizações.

Já na década de 1990, Hall (1996) apresentava o conceito de carreira proteana como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, inspirado na figura do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. De acordo com Hall (1996), a carreira proteana é um processo em que a pessoa e não a organização gerencia sua própria trajetória profissional. Ela incorpora as variadas experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças no campo ocupacional, dentre outras.

Esse tipo de carreira não se limita, portanto, ao que acontece a uma pessoa em uma dada organização. Ao contrário, incorpora as próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por auto-realização. Segundo esse autor, ela abrange os elementos integrativos e unificadores da vida do indivíduo. Sob um outro ângulo, pode-se dizer que o critério de sucesso é interno – sucesso psicológico – e não externo.

A carreira proteana, complementa Hall (1996), é desenhada mais pelo indivíduo que pela orga-

nização e pode ser redirecionada, de tempos em tempos, para atender às necessidades da pessoa. Na visão de outros autores, porém, as mudanças pelas quais passam os profissionais, atualmente, podem ser interpretadas como meros mecanismos de defesa, acionados automaticamente e de forma condicionada, perante as inconstâncias e ameaças do ambiente (Caldas & Tonelli, 2000; Carvalho & Grisci, 2002).

Nessa mesma linha, Evans (1996) aponta para o fato de que as carreiras estariam adotando uma configuração em espiral, em *ziguezague*, em substituição ao formato de *escada*. Para esse autor, uma trajetória de carreira em espiral estaria muito mais alinhada, em maior sintonia, com as necessidades do nosso tempo, na medida em que possibilita o desenvolvimento de pessoas, com profundidade e amplitude de habilidades, ou seja, tanto com a *expertise* de especialistas, quanto com a visão mais ampla, do generalista. Em termos de desenvolvimento em espiral, acrescenta esse autor, as pessoas não seguem apenas uma única carreira, mas sim duas, três, ou até quatro carreiras diferentes durante o curso de suas vidas e, às vezes, de forma simultânea.

Aposentadoria para elas não é aposentadoria, é apenas uma mudança em espiral, é um *ziguezague* em outra direção: é uma outra carreira, a oportunidade de realizar novas e diferentes atividades. Nesse contexto, o indivíduo vê-se confrontado a fazer escolhas e nem sempre está preparado para isso. Por outro lado, esse mesmo indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional, como também possuir ampla gama de competências, que nem sempre se coadunam com o perfil necessário para trilhar uma carreira autodirigida ou *proteana*. Tal paradoxo, ou seja, a carreira se configurando ora como autodirigida, ora como subordinada aos ditames do mercado e do contexto organizacional, pode se evidenciar no confronto de idéias entre autores que tratam desse importante tema.

Segundo Lacombe (2002), a produção flexível e a flexibilização estrutural favorecem a participação e integração do trabalhador via trabalho em equipe e provocam um enfraquecimento do

vínculo carreira/organização única. Tal fenômeno confere uma maior possibilidade de avaliação de sua própria vida profissional, de maneira a propiciar o desenvolvimento de uma profissão que possa se integrar mais fortemente a seu projeto de vida, além de maior autonomia no processo decisório e no ato do trabalho em si.

Sennett (2002), por outro lado, chama a atenção para o fato de que, no modo de produção flexível, o trabalho em equipe reforça a dominação sobre os trabalhadores, por meio: (1) da superficialidade de seu conteúdo; (2) do foco das equipes no momento imediato; (3) da fuga à resistência e ao confronto, em nome da participação e comprometimento. “Os trabalhadores se deparam com a permanência do risco em cada oportunidade de trabalho causada pela cultura da mudança constante e irreversível. Para os donos do capital, o risco pode ser confortável; já para os trabalhadores, sugere perturbação, desorientação e depressão” (Moreira-Albendes & Batista-dos-Santos, 2004, p. 2).

A noção de carreira, então, enquanto caminho a ser trilhado, “uma ocupação ou profissão representada por etapas e, possivelmente por uma progressão” (Robert, 1989, p. 259), perde-se nessa nova ordem. Ela é substituída por mudanças laterais ambíguas em que “as pessoas se mexem para o lado acreditando que estão subindo na rede frouxa” (Sennett, 2002, p. 100). “As pessoas que arriscam fazendo mudanças em organizações flexíveis, muitas vezes, têm pouca informação concreta sobre o que implicará uma nova posição e só em retrospecto compreendem que tomaram más decisões” (Moreira-Albendes & Batista-dos-Santos, 2004, p. 9).

### Âncoras de carreira

Dentre o conjunto de estudos sobre a carreira, merecem destaque aqueles relacionados à investigação das características ou dos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho. Schein (1993) define âncora de carreira como o conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, e atitudes

e valores que as pessoas têm com relação ao trabalho que desenvolvem ou buscam desenvolver. As âncoras profissionais são uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Ela serve, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Esse conceito teve sua origem em estudo longitudinal realizado com 44 profissionais que foram re-entrevistados por Edgar Schein, após os períodos de dez a doze anos de conclusão de seus respectivos programas de graduação. As entrevistas focalizavam a história da vida profissional de cada pessoa e as razões de suas escolhas e decisões profissionais. Procedendo à análise das razões para tais decisões, o autor constatou um claro padrão de respostas, o que lhe permitiu um enquadramento das similaridades. Observou também que as razões das decisões tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com o acúmulo de experiências no trabalho (Schein, 1993).

No presente estudo, foi aplicada uma escala de identificação das seguintes âncoras de carreira, sugeridas pelos pesquisadores Schrujjer e Taillieu (1996), com base no referencial e no "Inventário de Âncoras de Carreiras", elaborado por Schein (1993):

- Empreendedorismo: preocupação com a criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado.
- Competência técnico-profissional: preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão.
- Estilo de vida: preocupação em desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que nenhuma delas se torne dominante.
- Desafio puro: preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, com a possibilidade de vencer oponentes duros e de ultrapassar obstáculos difíceis.
- Autonomia: preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constrangido pelas regras da organização, com o fazer as coisas a sua maneira;
- Segurança no emprego: preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria.
- Serviço e dedicação: utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a conseqüente devoção a ela.
- Gerir pessoas: preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização.

Cabe salientar que a escolha deste instrumento deveu-se ao fato de ele coadunar-se com a mencionada tendência atual de as carreiras serem autogeridas, ou seja, de responsabilidade dos próprios indivíduos, que conseqüentemente, necessitam estar conscientes de seus objetivos de vida e valores em relação à carreira e desenvolver competências adequadas para tal.

## MÉTODOS

Em termos metodológicos, este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, que, de acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), implica em conceber o pesquisador como o principal instrumento de investigação. Partindo desse pressuposto, a escolha da abordagem qualitativa fez-se pertinente, haja vista que a investigação se desenvolveu sob uma ótica predominantemente compreensiva e interpretativa, que exige do pesquisador uma postura crítica no que tange à percepção e assimilação de indicadores que o auxiliarão na clarificação das várias facetas do problema de pesquisa.

Quanto aos fins, para Goulart (2002), um estudo pode ser caracterizado como exploratório na

medida em que tem como objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de problemas mais precisos e hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Triviños (1987) afirma que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Considerando tais afirmações, o presente estudo pode ser descrito como exploratório ao buscar esclarecer relações, a partir de categorias ainda não exatamente delimitadas, – com exceção do construto de âncoras de carreira, para o qual já foi criada tipologia, por Schein (1993) – visando à formulação de questões mais precisas à condução do próprio estudo e ou de estudos posteriores.

Salienta-se, também, a utilização, na segunda etapa do estudo, do método do estudo de casos, o qual, segundo Yin (2004), consiste no estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

### Participantes

O estudo envolveu doze profissionais que, por ocasião da realização da pesquisa, encontravam-se cursando o programa de mestrado profissional em Administração, de uma instituição mineira de ensino superior.

### Coleta de dados

Quanto à coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, associadas à apresentação de imagens representativas (metáforas) de carreira e aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira, desenvolvido por Schein (1993). Por ocasião do convite à participação na pesquisa, foi solicitado ao participante levar consigo, no momento da entrevista, quatro figuras, à sua escolha, – coletadas em revistas (*magazines*) variadas – representativas de sua trajetória de carreira. De posse desse material, o participante era submetido à entrevista, composta por três etapas. Na primeira, era-lhe solicitado discorrer sobre sua trajetória de carreira. Em seguida, o pesquisado apresentava as figuras escolhidas

para representar sua trajetória de carreira e seus significados. Finalmente, era solicitado que preenchesse o Inventário de Âncoras de Carreira.

A razão pela qual foi usada a técnica de evocação de metáforas reside no fato de que às carreiras geralmente são associados termos como estrada, escalada e disputa competitiva entre outros conceitos. Tanto a teoria formal sobre carreiras quanto os pensamentos e discursos cotidianos sobre carreira estão cercadas por metáforas (Inkson, 2004). Outra razão diz respeito ao fato de que os pesquisadores já usavam esse procedimento em sala de aula e em atividades de apresentação de alunos de novas turmas de Pós-graduação, considerando-se a transposição da evocação de metáforas para o estudo dessa temática uma interessante e criativa possibilidade.

Em termos de sua relevância, a utilização de metáforas, para a identificação do sentido que as pessoas atribuem às suas carreiras, justifica-se na medida em que: o pensamento é muito mais baseado em imagens do que em palavras, estando a linguagem verbal diretamente conectada a imagens (visuais, sonoras); as metáforas são unidades centrais para o pensamento, sendo fundamentais para a formação do pensamento e do conhecimento, atuando não apenas como meios de expressão dos pensamentos, mas ativamente criando e modelando o pensamento, na medida em que direcionam a atenção e os processos perceptuais; e, por fim, através das metáforas, estruturas profundas do pensamento podem ser acessadas (Zaltman & Coulter, 1995).

Sob a perspectiva de Zaltman e Coulter (1995), uma figura representa o espelho do mapa interno que a pessoa, inconscientemente, usa para organizar e entender os sentidos que são percebidos. Isso ocorre na medida em que são os modelos mentais que dirigem o movimento dos olhos e, portanto, determinam o que se enxerga (percepção), em uma figura. Por meio desta metodologia, em que se utiliza a entrevista associada à apresentação de metáforas, espera-se ter acesso ao mundo interior de uma determinada pessoa e à oportunidade de melhor conhecer seus anseios e preocupações (Kraft & Nique, 2002).

Para a análise de imagens, nove metáforas-chave foram consideradas – a carreira como herança, construção, ciclo, combinação, jornada, encontros e relacionamentos, papéis, recurso e história. Essas metáforas atuam como estruturas que abarcam grande parte da teoria sobre carreiras e cada uma apresenta questões específicas sobre o tema. Juntas possuem o potencial para aprimorar as reflexões sobre carreira para além da elaboração de metáforas familiares, e proporcionar uma compreensão mais ampla e abrangente sobre os fenômenos de carreira (Inkson, 2004).

Finalmente, vale ressaltar que, passados dois anos da coleta inicial de dados, os profissionais foram novamente submetidos a entrevistas, assim como responderam, novamente, ao Inventário de Âncoras de Carreira, caracterizando o estudo como de natureza comparativa e longitudinal.

### Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento dos dados coletados, por meio de entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, considerando sua adequação ao tipo de problema de pesquisa e aos seus objetivos, assim como, de acordo com Triviños (1987), aos balizamentos delimitados pelo referencial teórico. Os dados obtidos por meio do Inventário de Âncoras de Carreira foram tabulados e analisados visando à obtenção de evidências acerca da confiabilidade do instrumento. Para tal, procedeu-se à análise comparativa entre os registros decorrentes da análise das entrevistas e os resultados do referido instrumento.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção analisa a evolução das âncoras de carreira dos profissionais pesquisados nas duas etapas da pesquisa

As principais âncoras encontradas em 2005, quando da primeira aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira (Schein, 1993), foram: *Estilo de Vida* (37%), *Desafio Puro* (18%), *Serviço e Dedicção* (14%), *Segurança* (12%) e *Autonomia* (10%), sobressaindo-se, então, a busca por um maior equilíbrio entre as necessidades da carreira

e da família, de modo que o profissional se sinta capaz de “levar a vida” à sua própria maneira. Na segunda aplicação, observa-se a predominância da âncora *Estilo de Vida*, segundo a Tabela 1, ainda que, em alguns casos, ela tenha se tornado secundária, dando lugar à âncora *Competência Técnico-Profissional*.

Pela Tabela 1, observa-se também que no caso dos respondentes E9 e E10, empresários, ambos na faixa de 40 anos e cujas âncoras principais foram indicadas na primeira etapa da pesquisa como *Serviço e Dedicção* e *Desafio Puro*, respectivamente, ocorre uma mudança da âncora principal para *Estilo de Vida*. Tais alterações podem ser reflexos de um novo estágio em suas carreiras, típico de profissionais que estão chegando à meia-idade, que já obtiveram algum êxito profissional e financeiro, e passam a almejar maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Tal âncora, porém, não pode ser considerada como exclusiva das pessoas mais maduras, tendo em vista resultados de pesquisa desenvolvidos por Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007), com 50 alunos de graduação, cujas âncoras mais encontradas foram *Estilo de Vida* (39,68%) e *Segurança* (19,05%).

Verificam-se também alterações nas âncoras inicialmente indicadas, tendo-se, no caso da entrevistada E2 (consultora e professora), a âncora *Estilo de Vida* cedido sua posição à outra – *Serviço e Dedicção* –, a qual, de acordo com Schein (1993), está associada a características intrínsecas à docência, nova atividade de E2. É também o caso de E12 (analista de Recursos Humanos e professora), com a diferença de que a nova âncora passou a ser *Competência Técnico-Profissional*. Em ambas as situações, esse resultado parece refletir a transição para uma intensa atividade docente, na qual poderá ser difícil contemplar a âncora *Estilo de Vida*.

Outro aspecto a ser considerado é que, de acordo com Schein (1993), o conceito âncoras de carreira inclui, além das áreas percebidas como valores individuais, outro aspecto referente às competências e motivos dos quais não se abre mão quando confrontado com a necessidade de se fazer escolhas profissionais. Pressupõe-se,



Tabela 1  
 Dados dos Entrevistados e Respectivas Âncoras de Carreira (2005 – 2007)

Código	Idade (anos)	Sexo	Estado Civil	No. de Filhos	Formação e Área/ de atuação/ atividade atual	Trajatória de carreira	Âncoras principais (2005)	Âncoras principais (2007)
E1	53	M	Casado	2	Formação em C. Econômicas, Adm. e C. Contábeis  Consultor de fundação de apoio à pequena e média empresa	Começou a trabalhar muito jovem, especializou-se em Análise de sistemas e foi trabalhar em um grande banco de desenvolvimento estatal, do qual saiu para cuidar de negócios familiares, que, entretanto não lograram êxito. Passou a atuar como consultor de importante órgão de apoio a pequenas e médias empresas, com passagem pela Diretoria de órgão de dirigentes lojistas. Pretende atuar como docente, após a conclusão do mestrado e, também, realizar outro mestrado.	Estilo de vida e Serviço e Dedicção	Competência técnico-profissional e Estilo de vida
E2	32	F	Casada	1	Formação em Comunicação Social  Professora e consultora na área de Marketing de Serviços	Começou a trabalhar na área de Marketing de Serviços no Rio de Janeiro e depois mudou para o Nordeste onde também atuou como consultora. Posteriormente veio para Belo Horizonte, onde passou a trabalhar como assessora de fundação educacional de ensino técnico, por meio de uma colega do curso de mestrado. Antes mesmo de concluir o mestrado, passou a lecionar, atividade para a qual vem se dedicando com maior intensidade, lecionando em diversas faculdades.	Desafio Puro e Estilo de Vida	Desafio Puro e Serviço e dedicação
E3	45	F	Casada	2	Formação em Psicologia  Diretora de fundação e professora	Começou sua carreira na área de educação básica, chegando a ser secretária estadual de Educação de importante estado brasileiro. Atualmente é diretora de fundação de educação de nível técnico e profissionalizante e leciona em cursos de pós-graduação. Considera que sua inclinação para docência foi muito influenciada pelo fato de seu falecido pai ter sido um professor renomado.	Desafio Puro e Serviço e Dedicção	Serviço e dedicação
E4	53	M	Casado	4	Comunicação Social  Consultor de Marketing e Comunicação e professor	Começou a área artística, como músico, mas optou por trabalhar em publicidade, na área de atendimento, embora tivesse interesse na área de redação também. Criou uma empresa na área de Informática e duas na área de pesquisa de mercado, mas teve que fechar duas delas. Chegou a atuar como professor, antes mesmo de concluir o mestrado, sendo homenageado pelos alunos, mas foi despedido da faculdade em que trabalhava e, desde então, dedica-se à pesquisa de mercado.	Serviço e dedicação e autonomia	Competência técnico-profissional e autonomia
E5	47	M	Casado	2	Administração  Empresário no setor de cosméticos	Nunca se adaptou em ser empregado, tanto é que abriu sua própria empresa no setor de cosméticos e permanecia nesta atividade, mesmo após a conclusão do mestrado.	Estilo de Vida	Estilo de Vida

E6	28	F	C a s a d a	-	Tecnologia de Processamento de Dados	Atua como analista de sistema e já lecionava na área, antes mesmo de concluir o mestrado. Permanece na área técnica e na docência.	Estilo de vida e competência técnico-profissional	Estilo de vida e Competência técnico-profissional e Desafio Puro
					Analista de sistema e professora			
E7	27	F	S o l t e i r a	-	Administração	Trabalhou em uma grande empresa na área de gestão ambiental e em recursos humanos e, após a conclusão do mestrado, passou a lecionar e a atuar em uma secretaria estadual de planejamento, por indicação de uma colega de curso.	Estilo de vida e Serviço e dedicação	Estilo de vida
					Administradora e Professora			
E8	48	M	C a s a d o	2	Tecnologia de Processamento de Dados	Atuava como analista de sistema e já lecionava na área, antes mesmo de concluir o mestrado. Após a conclusão do mestrado, foi se direcionando para cargos de gestão e passou a atuar na área de Administração Financeira.	Empreendedorismo e Desafio Puro	Serviço e dedicação
					Analista de sistema e professor			
E9	38	M	C a s a d o	1	Administração e Direito	É um dos diretores de um grupo de empresas de sua família que atua no setor de construção civil e pecuária e não chegou a exercer a profissão na área de Direito. Já concluiu seu mestrado e começou a lecionar.	Serviço e dedicação	Estilo de vida, Segurança e Empreendedorismo
					Empresário			
E10	42	M	S o l t e i r o	-	Engenharia Civil	Começou sua carreira, atuando na área de Engenharia, mas depois se direcionou para a docência e abriu uma escola de 2º. Grau para alunos com dificuldade de aprendizagem. Após a conclusão do mestrado, passou a lecionar em cursos de nível superior.	Desafio Puro e competência técnico-profissional	Estilo de vida
					Empresário e professor			
E11	34	M	C a s a d o	1	Tecnologia de Processamento de Dados	Atua como analista de sistema e já lecionava na área, antes mesmo de concluir o mestrado. Permanece na área técnica e na docência.	Estilo de vida	Estilo de vida e Competência técnico-profissional
					Analista de sistemas e professor			
E12	28	F	S o l t e i r a	-	Psicologia	Atuou na área de Recursos Humanos e depois do mestrado, começou a lecionar e a assumir cargo de gestão universitária na faculdade em que trabalha.	Desafio Puro	Competência Técnica Profissional e Desafio Puro
					Analista de RH e professora			

portanto, que a(s) âncora(s) de uma determinada pessoa deve(m) permanecer estável(is) ao longo do tempo. Nas entrevistas, contudo, por diversas vezes, os participantes fizeram comentários sobre o caráter situacional das âncoras diagnosticadas, entendendo que elas naturalmente poderiam mudar com o tempo e/ou, de acordo com as circunstâncias, como ilustra o seguinte relato de E10 (empresário e professor):

Se eu tivesse respondido esse questionário na época que eu estava abrindo o meu próprio negócio juntamente com os meus colegas, com certeza essa parte de gestão teria uma pontuação muito alta, a parte de autonomia teria uma nota muito alta, a parte de empreendedorismo teria uma pontuação muito alta e a tendência seria baixar um pouco as outras. A partir da minha experiência com a vivência que eu tenho hoje, essas notas diminuiriam, essa pontuação diminuiu, pois eu sei a dificuldade que é gerir, a responsabilidade que é gerir, trabalhar dessa maneira é difícil. Então, hoje eu sei e entendo que tem que ser compartilhado, isso não pode ser de uma pessoa só, foi o aprendizado que eu tive. (E10).

Em decorrência desse tipo de percepção, considerou-se relevante reaplicar o questionário de âncoras de carreira, após determinado período de tempo. Como resultado observou-se que, na maioria das vezes, embora a âncora principal tenha permanecido como tal, em alguns casos, as posições se inverteram e outras âncoras passaram para o primeiro plano, conforme relatado anteriormente.

O mencionado caso de E1 (consultor empresarial), cuja âncora *Estilo de Vida* cedeu lugar à âncora *Competência Técnico-profissional*, tornou-se um exemplo desse tipo de ocorrência. Esse entrevistado está concluindo um mestrado e planeja cursar outro, após a defesa de sua dissertação.

Esse fato é paradoxal, se considerarmos que o profissional em questão passou por sério problema de saúde, pouco antes de iniciar o curso, tendo inclusive atribuído seu resultado, na primeira

aplicação do questionário, à necessidade de cuidar de si e de sua família. Ao que tudo indica, a natureza de seu trabalho atual – consultoria em importante órgão de apoio à pequena e média empresa, envolvendo crescentes responsabilidades e o trato com clientes de elevado nível de exigência – pode estar levando-o a relegar sua saúde a segundo plano. Outro motivo pode ser a necessidade de se reabilitar do revés sofrido, anteriormente, em sua carreira, quando foi obrigado a encerrar um negócio de família, acarretando em grandes prejuízos. Algumas de suas falas reforçam essas duas possibilidades:

Na minha profissão quem define o tempo é a atividade, a necessidade define o tempo que eu tenho que fazer as coisas, o cliente é o mais urgente e tudo é focado no cliente, então ter paciência eu considero essencial. (E1).

Eu considero renascer sempre uma vitória e o símbolo que eu considero mais forte do renascimento é daquela menina vietnamita, que é o que é o Vietnã hoje, o renascimento. (E1).

Bom, para mim, o que é muito importante é ter força de vontade e força de vontade eu representei numa corrida, ou seja, apesar dos problemas pessoais, apesar dos problemas de família, você tem que procurar dar tudo de si para conseguir os objetivos. (E1).

Já o entrevistado E4, consultor na área de Marketing e Comunicação, quando da primeira aplicação, indicou *Serviço e Dedicção* como sua principal âncora, a qual na segunda aplicação foi substituída pela âncora *Competência Técnico-Profissional*. Nesse caso específico, o curioso é que tanto o entrevistador quanto o responsável pela transcrição perceberam contradições entre o discurso do entrevistado e sua âncora principal, sugerindo a possibilidade de que ele não tenha respondido ao questionário adequadamente. Não houve, entretanto, dúvidas, no que se refere à sua âncora secundária – *Autonomia* – a qual foi recorrente na segunda aplicação e validada pelo próprio entrevistado:

Então eu sempre procurei um trabalho com mais autonomia, de fazer as coisas do jeito que eu acho que devem ser feitas e sempre procurei isso, autonomia para mim é claríssimo... Sempre procurei... Por exemplo, chegava em um emprego e pedia para bater ponto, ah, meu Deus, acho que eu pedia para sair quase que no dia seguinte, eu detesto ter horário rígido para cumprir e aliás um ponto ruim que eu acho em dar aula é que você tem que ir, você tem que cumprir o horário, mas por outro lado é a autonomia que você tem, você dá aula do jeito que você quer, você cria e então você tem uma autonomia total, 100% de autonomia, dentro de sala de aula. (E4).

Segundo Schein (1993), os valores acerca da carreira podem ser utilizados como forma de organizar experiências profissionais, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. No caso de E5, empresário do setor de cosméticos, seus relatos evidenciam claramente sua âncora de carreira predominante e exclusiva (*Estilo de Vida*):

Hoje eu estou com dois filhos, a maior parte do meu tempo eu dedico em casa, acompanho menino na escola, reuniões de escola, médico, sempre que minha esposa não vai eu vou, ou a gente vai junto e não gosto de pensar em uma carreira que tem que viajar muito, ficar fora de casa, ter que ficar uma semana sem ver a família, então eu estou sempre querendo aliar estas duas coisas, trabalhando numa coisa que eu gosto e presente em casa, isso pra mim é muito importante, até mais do que as vezes altos salários e eu tenho amigos que continuaram na mesma empresa e hoje eles têm cargos melhores que tinham na época e quando conversamos eles dizem que melhorou tudo menos o tempo pra família, que perdem muita coisa viajando, então você perde muito coisa e isso eu não quero não, quero deixar espaço livre para isso. (E5).

O entrevistado (E5) parece compartilhar com Schein (1993), a concepção de que a âncora

profissional é uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores dos quais não se deve desistir, pois eles representam a essência do indivíduo; tanto é que abriu mão de oportunidades para manter o seu estilo de vida, conforme ilustra o seguinte depoimento:

Aqui que entra o estilo de vida, família, se não tiver ligado com minha família, não tem interesse... se falar, você vai lá para o Maranhão, para mim não tem interesse, você vai lá para os Estados Unidos para ganhar 10 vezes mais, eu não tenho interesse, não é só pelo dinheiro, não tenho interesse se eu não estiver junto com minha família. (E5).

Em alguns casos, porém, constatou-se uma alteração completa das âncoras, que ocorreu concomitantemente a mudanças nas trajetórias de carreira dos pesquisados, as quais mudaram de um perfil tradicional para um perfil mais sintonizado, com tendências atuais. Tal alteração foi verificada, também, em relação ao entrevistado E8, profissional da área técnica de processamento de dados, que está gradativamente migrando para a área de administração e para a docência, ao mesmo tempo em que adquire uma visão mais crítica em relação às organizações. Suas âncoras iniciais *Empreendedorismo* e *Desafio Puro*, cederam lugar para a âncora *Serviço e Dedicção* (âncora relacionada à natureza das atividades de ensino). Foi o caso também de E9, advogado e empresário, cuja âncora *Serviço e Dedicção* mudou para *Segurança e Empreendedorismo*, esta última explicável pelo seu crescente envolvimento em negócios familiares. Esse entrevistado (E9) ingressou na atividade docente, o que era sua aspiração desde que terminou o mestrado.

Schein (1993) também afirma que os interesses, valores e competências devem servir para guiar, balizar, estabilizar e integrar uma carreira e, com eles em mente, o indivíduo não correrá o risco de se tornar “um barco ao sabor das ondas”, aqui fazendo uso de metáforas igualmente. Ele acrescenta que, quando o indivíduo não possui conhecimento sobre sua âncora, incentivos externos podem tentá-lo a aceitar situações ou ocupações

que não sejam satisfatórios, fazendo com que venha a experimentar sensações do tipo: “isso realmente não era para mim”.

Alguns relatos obtidos nesta pesquisa fornecem fortes evidências em relação às suposições levantadas por Schein (1993), tais como o depoimento de E4, consultor na área de Marketing e Comunicação:

Durante uma boa parte da minha vida eu tive uma grande dúvida se eu tinha escolhido a carreira... A carreira certa, porque na realidade eu tenho um grande talento para música, eu sou um bom músico (...) e eu optei por não desenvolver uma carreira na área artística, na área musical (...) optei por ir para (...) uma trajetória mais convencional. Então eu fiz universidade, me formei em comunicação, em publicidade e mesmo dentro da publicidade eu não fui atrás da minha grande opção na publicidade que seria trabalhar na área de redação e optei por aproveitar oportunidades que surgiram, até com visão talvez de curto prazo, de ter que trabalhar, de ter que dar resultado, então eu fui optando por oportunidades que apareceram que foram me levando para a área de atendimento. (E4).

Essa figura aqui é uma confusão, não é? Esta é uma figura que não quer dizer nada, uma confusão mesmo e eu interpretei isso como se fosse uma confusão mesmo o que eu achei como sempre foi minha carreira até hoje e isso se refletiu até mesmo nas minhas atuações, até nas empresas que eu criei, na realidade eu criei três empresas até hoje, duas de pesquisa de mercado e uma que trabalhava com informática. (E4).

Agora de qualquer maneira, essa confusão, ainda até há pouco tempo atrás era muito presente na minha vida, o que eu vou fazer, as coisas não estão dando certo, não dão o resultado que eu quero, não dão o resultado que precisa de dar e eu não cheguei onde eu queria ter chegado, então esse

lado sempre foi confuso por esse lado da cobrança. (E4).

Algumas alterações nas âncoras de carreira observadas neste estudo, após a segunda aplicação do questionário, muito provavelmente estão relacionadas às mudanças nas demandas das atividades profissionais dos respondentes após a conclusão de seu mestrado, demandas inclusive oriundas da atividade acadêmica, as quais podem estar levando-os a deixar de lado, ainda que temporariamente, determinados valores e aspirações. Além disso, pode ser que os resultados de tais escolhas ainda não tenham sido devidamente percebidos e analisados pelos próprios profissionais, o que enseja novos estudos com esse mesmo grupo.

### **Imagens e metáforas de carreira**

Nos doze casos estudados, as imagens de carreira como *Construção*, *Jornada* e *Encontros e Relacionamentos* foram as mais recorrentes, associadas à idéia de foco e direcionamento da carreira, de busca de conhecimentos, de constante inovação, novas possibilidades e desafios. Outras metáforas de carreira também foram identificadas tais como: carreira como *Família*, representando estabilidade, afetividade e tranquilidade; carreira como *Tecnologia*, simbolizando a necessidade de inovação e contínua atualização e, finalmente, carreira como *Competição*, representada por figuras como *rally*, maratona etc.

Imagens de carreira relacionada a *Papéis*, *Recursos* e *Ciclos*, constantes do referencial de Inkson (2004) não foram identificadas neste estudo. A imagem de carreira *Herança* está presente no caso de E3 que explica seu direcionamento para a docência como fortemente influenciado pela profissão paterna e, também, por uma verdadeira vocação, diferente do que se poderia imaginar, já que as influências sociais e familiares são frequentemente associadas a escolhas não-vocacionadas, em contraposição às imagens de carreira como *Encaixe Perfeito* ou *Construção*.

Foram obtidas imagens que, apesar de poderem ser enquadradas dentro das categorias de

imagens associadas à jornada e à construção, representam o oposto, ou seja, a desconstrução das carreiras, desacertos, falta de preparo, desorientação e multidirecionamento, tais como uma cachoeira vertendo em diferentes direções, barcos ao sabor das ondas, leque e até figuras abstratas representando um certo caos na carreira, escolhidas principalmente pelo entrevistado E4, consultor na área de Marketing e Comunicação, que se ressentiu por não ter seguido a carreira artística.

Os achados deste estudo também reforçam o pressuposto de Morgan (1986) de que nenhuma metáfora por si mesma contém toda a verdade. Concordamos com Inkson (2004) no sentido de que carreiras, assim como as organizações, são entidades complexas; cada metáfora tem suas próprias forças e fraquezas, aplicabilidade e não aplicabilidade a uma específica situação e que verdadeira compreensão é atingida quando se considera uma ampla gama de metáforas, o que deverá ser objeto de futuros estudos, mais aprofundados, como desdobramentos da presente pesquisa.

### **Trajatórias de carreira: Tradicionais ou proteanas?**

De modo geral, as trajetórias de carreira analisadas, em uma perspectiva longitudinal, ainda que em período relativamente curto, de dois anos, indicam tendência para a carreira do tipo *proteana* ou *sem fronteiras*.

Nos casos de E6 e E11, ambos analistas de sistemas e professores, a atuação na área de informática, de natureza técnica e especializada, sugere enquadramento na carreira tradicional. No entanto, tal enquadramento não se apresenta total, na medida em que considerarmos o movimento de ingresso na carreira acadêmica, a qual apresenta diversas características típicas de carreira *sem fronteiras*, conforme apontado por Baruch e Hall (2003) e Lacombe (2005).

Já as trajetórias de E1, E2, E3, E4 (apesar de ele considerar sua carreira tradicional, em comparação com a de músico), e de E5, E7, E8, E9 e E10 fornecem várias evidências a favor da carreira *proteana*, não somente pelo direciona-

mento para a carreira acadêmica, mas também por apresentarem passagens por diversas empresas, em alguns casos, inclusive, *abrindo mão* de alternativas com maiores perspectivas de segurança e estabilidade. É o caso de E1, que pediu demissão de importante órgão público para se dedicar a negócios familiares e, atualmente, é consultor de empresas e associado a importante órgão de apoio ao pequeno e micro empresário. Sua carreira é alavancada por diversas transições, inicialmente para atender a seus anseios e âncoras de carreira e, posteriormente, mais por força de determinadas circunstâncias (insucesso na recuperação da empresa familiar).

As trajetórias de E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9 e E10 indicam claramente que há mudanças nas trajetórias de carreira, motivadas por variáveis que inflectem sobre cada um dos pesquisados. E2, professora e consultora de Marketing de Serviços, relata uma carreira em ziguezague, em que não há obediência a um plano predeterminado, mas uma reação a circunstâncias externas e ocasionais, conjugada com sua âncora Desafio Puro e com uma grande habilidade em rapidamente criar *networks* em qualquer local em que se estabeleça. Assim, a multidirecionalidade de sua carreira corresponde à multiplicidade de locais de moradia e de trabalho: do Rio de Janeiro para o Nordeste, daí para Minas Gerais, onde leciona em várias faculdades. Da mesma forma, relata atividades na área de marketing, consultoria, assessoria e magistério. Há um fio condutor, sua formação em Marketing, que lhe garante um mínimo de identidade na carreira, mas que não impede que esta se caracterize como proteana.

O relato de E4 é semelhante: da música muda-se para a publicidade, onde se divide entre atendimento e redação, dois focos de interesse. Tem um caráter empreendedor, tendo aberto três empresas, na área de informática e de pesquisa de mercado. Atualmente, é professor e também empresário, fazendo pesquisa de mercado. Como E2, demonstra instabilidade durante determinado período da carreira, com uma tendência a certa estabilidade, mas não por meio de vínculos tão formais como o do trabalho assalariado em uma única empresa.

E10 inicia a carreira como engenheiro, como empregado, mas deixou a engenharia pela docência e pelo empreendedorismo, abrindo uma escola para alunos com dificuldade de aprendizagem. Com o mestrado, passou a atuar também no ensino superior. Como os outros pesquisados, apresenta diversos momentos de transição em sua carreira, em que se evidencia sua auto-determinação.

E3 apresenta uma coerência maior, na medida em que tanto sua formação, como sua carreira se relacionam ao magistério, mas demonstra multidirecionalidade, ao mudar-se geograficamente, de um Estado para o outro, e, ao mudar, assumir função de direção no ensino médio e, concomitantemente, passar a atuar no ensino superior.

E1 inicia a carreira de forma tradicional, como bancário, mas deixa uma possível e previsível estabilidade para assumir negócios familiares. Como esses não dão certo, passa a consultor/assessor e pretende trabalhar como docente. Observa-se que, como os demais profissionais, ele constrói uma carreira que oscila de acordo com suas âncoras de carreira, mas sofrendo influência das pressões ou sugestões do ambiente, que chegam a provocar mudanças em suas inclinações profissionais.

A característica comum a todos, de forma mais ou menos acentuada, é que não traçaram e não estão trilhando, de fato, uma carreira nos moldes tradicionais. Essa característica proteana das respectivas carreiras faz com que aceitem desafios de mudar trajetórias de carreira, de modo mais ou menos radical, deixando de imprimir às carreiras uma evolução hierárquica, ou linear. Esse comportamento, indica uma configuração de carreira proteana, direcionada pelas âncoras de carreira dos entrevistados, mas também afetada por circunstâncias externas e ocasionais. A confluência de todos os pesquisados para o magistério também permite caracterizar essas carreiras como proteanas, uma vez que o profissional da área está submetido a estímulos que se alteram permanentemente, exigindo novas respostas a cada situação legal, institucional e, até mesmo, as que são decorrentes da relação docente-discente, em sala de aula.

## CONCLUSÕES

As trajetórias de carreira analisadas, assim como as metáforas de carreira, revelaram-se exemplares de tendências, tais como a necessidade de ampliação sistemática das competências individuais e a valorização da aquisição de conhecimentos técnicos, porém, associadas à busca do desenvolvimento pessoal. Refletem também a busca comum por novas alternativas de atuação profissional, sem necessariamente abandonar a atividade atual, já que se vive um momento caracterizado pela instabilidade e pela constante mudança.

A âncora Estilo de Vida foi a mais encontrada, nas duas aplicações, refletindo a necessidade de se equilibrar vida familiar e trabalho. Observou-se, também, que as principais âncoras diagnosticadas geralmente permaneceram como tais, mas, em alguns casos, as posições se inverteram, com âncoras secundárias passando para o primeiro plano. Em outros casos, inclusive, constatou-se uma reconfiguração das âncoras, concomitantemente com as trajetórias de carreira dos pesquisados que mudaram de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais. Determinadas alterações nas âncoras, muito provavelmente, estão relacionadas a novas demandas da carreira que, paradoxalmente, podem estar levando alguns profissionais a deixarem de lado, ainda que temporariamente, seus valores e aspirações.

Não obstante tais colocações, novos estudos são recomendados, de forma que permitam investigar, mais amplamente, as influências de fatores contextuais e de novas demandas profissionais nas âncoras individuais de carreira. Afinal, de acordo com os pressupostos da abordagem de Edgar Schein (1993), não seriam de se esperar mudanças nas âncoras, em um curto intervalo de tempo (dois anos), como as que foram observadas no presente estudo.

Cabe mencionar, ainda, que a reaplicação do questionário de âncoras de carreira e a análise qualitativa de suas possíveis variações permitiu constatar que as âncoras permaneceram relativamente estáveis, coadunando-se com as trajetórias

de carreira analisadas, possibilitando explicar possíveis desacertos e fracassos, em decorrência de sua não consideração ou abandono. Vale salientar, também, observações dos participantes quanto à

aplicabilidade e contribuições do Inventário de Âncoras de Carreira, cujos resultados foram reiteradamente considerados por eles como coerentes a suas autopercepções.

## REFERÊNCIAS

- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson.
- Amherdt, C. (1999). *Le chaos de carrière dans les organisations*. Montréal: Editions Nouvelles.
- Balassiano, M., & Costa, I. A. S. (2006). *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Hall, D. T. (2003). Careers in academia as role model for career systems. *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 241-262.
- Baruch, Y., & Rosenstein, E. (1992). Career planning and managing in high tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
- Bastos, A. V. B. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira: Um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração*, 32(3), 28-39.
- Bridges, W. (1994). *Job Shift: How to prosper in a workplace without jobs*. New York: Addison-Wesley.
- Caldas, M. P., & Tonelli, M. J. (2000). O homem camaleão e os modismos gerenciais: Uma discussão sócio-psicanalítica do comportamento modal nas organizações. Em F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Orgs.), *Vida psíquica e organização* (pp.130-147). Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, M. L., & Grisci, C. L. I. (2002). Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: Camaleões em cena [CD ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação(Org.), *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 26. Salvador: ENANPAD.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Chanlat, J. F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *Revista de Administração de Empresas*, 36(1), 13-20.
- Evans, P. (1996). Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, 36(3), 14-22.
- Freitas, L. A. (1997). *E uma carreira profissional sólida se desmancha no ar...: Um estudo psicossocial da identidade*. Taubaté, SP: Cabral.
- Goulart, I. B. (2002). Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. Em I. B. Goulart (Org.), *Psicologia organizacional e do trabalho: Teoria, pesquisa e temas correlatos* (pp. 159-185). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (1999). *Career management*. Orlando, FL: Harcourt.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead, long live the career: A relational approach to careers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. Em D. T. Hall & P. H. Mirvis (Orgs.), *The changing nature of work* (pp. 323-361). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 96-111.
- Kraft, S., & Nique, W. M. (2002). Desvendando o consumidor através das metáforas: Uma aplicação da Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) [CD-ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.), *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 26. Salvador: ENANPAD.



- Lacombe, B. M. B. (2002). A relação indivíduo-organização: É possível não se identificar com a organização? [CD-ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.), *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais*, 2. Recife: ANPAD.
- Lacombe, B. M. B. (2005). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: Uma pesquisa com professores universitários em Administração de Empresas no Brasil. Em Iberoamerican Academy of Management (Org.), *Anais the Iberoamerican Academy Of Management*, 4. Lisboa: Iberoamerican Academy of Management.
- Landau, J., & Hammer, T. H. (1986). Clerical employees' perceptions of intraorganizational career opportunities. *Academy of Management Journal*, 29, 385-404.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: Abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- McDaniels, C., & Gylbers, N. C. (1992). *Counseling for career development: Theories, resources and practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Moreira-Alblandes, L. A., & Batista-dos-Santos, A. C. (2004). Qualidade, subalternidade, subjetividade e organização: O testemunho de um trabalhador e a compreensão crítica de um sistema de gestão pela qualidade [CD-ROM]. Em Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (Org.), *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 28. Curitiba: ENANPAD.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. Newbury Park: Sage.
- Oliveira, F. D. (1998). *A carreira profissional em transformação: Variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Rifkin, J. (1995). *O fim dos empregos*. São Paulo: Makron Books.
- Robert, P. (1989). *Le petit Robert*. Montréal: Les dictionnaires Robert.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Rodrigues, C., Bouzada, V., & Kilimnik, Z. (2007). Estilo de vida e segurança: Seriam essas as âncoras dos futuros detentores de "carreiras proteanas ou sem fronteiras? Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. Em *Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração*.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schrujier, S. J. L., & Taillieu, T. C. B. (1996). Perspectivas organizacionais e individuais sobre as carreiras internacionais de gestores. Em C. A. Marques & M. P. Cunha (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações Don Quixote.
- Sennett, R. (2002). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zaltman, G., & Coulter, R. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35, 35-51.

Recebido: 11/03/2008

1ª Revisão: 10/06/2008

Aceite final: 26/06/2008

#### Sobre os autores

**Zélia Miranda Kilimnik** é professora dos cursos de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC-Minas Gerais, psicóloga, Mestre e Doutora em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG.

**Anderson de Souza Sant'Anna** é professor da Fundação Dom Cabral e do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, administrador, Mestre e Doutor em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG.

**Luiz Cláudio Vieira** é professor dos cursos de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC-Minas Gerais, Mestre em Literatura Brasileira e Doutor em Literatura Comparada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**Delba Teixeira Rodrigues Barros** é professora do curso de psicologia da FAFICH- Universidade Federal de Minas Gerais(UFMG), foi presidente da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais (ABOP) na gestão 2003-2005, coordenadora do Programa de Orientação Profissional da UFMG, psicóloga, Mestre e Doutora em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).