

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Denise Cristina Miquelotte Luizari

**ESTUDO DOS CICLOS DE VIDA E DE CARREIRA,
INCLINAÇÃO PROFISSIONAL
E CRENÇAS PESSOAIS**

Taubaté – SP

2006

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Denise Cristina Miquelotte Luizari

**ESTUDO DOS CICLOS DE VIDA E DE CARREIRA,
INCLINAÇÃO PROFISSIONAL
E CRENÇAS PESSOAIS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos Socioprodutivos.
Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Taubaté – SP

2006

DENISE CRISTINA MIQUELOTTE LUIZARI

**ESTUDO DOS CICLOS DE VIDA E DE CARREIRA, INCLINAÇÃO
PROFISSIONAL E CRENÇAS PESSOAIS**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre pelo Curso de Mestrado em
Gestão e Desenvolvimento Regional do
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos
Socioprodutivos.
Orientador: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
Tadeucci

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

Prof. Dr. _____ Universidade _____

Assinatura _____

A Deus, ao meu esposo Alexandre e aos meus pais Luiz e Maria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci por todo o apoio e disposição, pela compreensão, sabedoria e discernimento demonstrado durante as orientações e execução deste trabalho.

Aos meus colegas de turma, professores, coordenadores e funcionários da Universidade de Taubaté pela companhia nesta jornada.

Às pessoas que, por livre e espontânea vontade, contribuíram com essa pesquisa.

O mundo inteiro é um palco
E todos os homens e mulheres meros atores
Têm suas saídas e entradas
E cada homem, em seu tempo, desempenha muitos papéis
Seus atos são as suas idades...

William Shakespeare

RESUMO

Com o objetivo de estudar os ciclos de vida e de carreira de sujeitos que atuam em organizações, analisando a predominância da inclinação profissional e das crenças pessoais presentes em cada uma das fases que compõem a trajetória profissional dos pesquisados, esse estudo foi realizado com 74 indivíduos que atuam em organizações localizadas na região do Vale do Paraíba paulista. A pesquisa valeu-se do método quantitativo para análise dos dados coletados do Inventário de Locus de Controle de ROTTER, do Inventário de Âncoras de Carreira de SCHEIN e de um questionário de identificação do perfil dos sujeitos, elaborado pela pesquisadora. Delineada mediante de estudo correlacional, a pesquisa identificou a população, tendo constatado que há um equilíbrio quanto ao gênero (46% masculino e 54% feminino), com idade predominante entre 35 e 45 anos (42%); a maioria possui o ensino superior (59%) e seu nível hierárquico é predominantemente administrativo (65%) sobre o gerencial (35%); o tempo de carreira da maior parte dos respondentes concentrou-se em até 5 anos (50%). Conclui que existem diferentes aspectos de inclinação profissional e de crenças pessoais em cada um dos ciclos de carreira estudados e que esses aspectos são inerentes ao ciclo de vida, sendo esses dois fatores importantes para o desenvolvimento da trajetória profissional do indivíduo.

Palavras-chave: Âncoras de carreira. Locus de controle. Ciclos de vida e de carreira.

ABSTRACT

The purpose of this assignment is to study the life and career cycles of individuals working in organizations, analyzing the predominance of a professional inclination and personal beliefs present in each one of the phases that comprise the professional trajectory of the subjects. The study was conducted with 74 individuals that work in organizations located in the area known as Vale do Paraíba, in the state of São Paulo, Brazil. The research used quantitative methods for analyzing data collected from ROTTER's Control Locus Inventory, SCHEIN's Career Anchors and from a questionnaire organized by the researcher to identify the subjects's profiles. Conducted by means of a correlational study, the research identified the population having a balance as to gender (46% male and 54% female), with predominant age between 35 and 45 years (42%), most of which have a college or university degree (59%) and the prevailing hierarchy level being administrative (65%) over managerial (35%); career time for most of the subjects was until 5 years (50%). The conclusion is that there are different aspects of professional identity and personal beliefs in each of the career cycles studied, and that these aspects are inherent to the life cycle – and these are two important factors for the development of a person's professional trajectory.

Key words: Career anchors. Control locus. Life and career cycles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da carreira em Y	23
Figura 2 – Comparativo dos ciclos de carreira para diferentes pesquisadores.....	36
Figura 3 – Ciclos de carreira consolidados com base em pesquisas anteriores.....	37
Figura 4 – Comparativo das características dos sujeitos com lócus de controle interno e externo	64
Figura 5 – Categorização do inventário de âncoras de carreira.....	69
Figura 6 – Análise da tabulação das âncoras de carreira.....	84
Figura 7 – Classificação de significância – teste Qui ²	86
Figura 8 – Relação entre idade e tempo de carreira.....	104
Figura 9 – Ciclo de carreira e inclinação profissional.....	120
Figura 10 – Ciclo de carreira e lócus de controle	120
Figura 11 – Ciclo de carreira e atividade relacionada à formação.....	121
Figura 12 – Ciclo de carreira e motivação para o trabalho.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação da população quanto ao gênero	73
Tabela 2 – Identificação da população quanto à idade	74
Tabela 3 – Identificação da população quanto à escolaridade.....	74
Tabela 4 – Identificação da população quanto ao tempo de carreira.....	75
Tabela 5 – Identificação da população quanto à relação entre formação e atividade profissional.....	75
Tabela 6 – Identificação da população quanto à hierarquia	76
Tabela 7 – Identificação da população quanto à motivação para o trabalho.....	76
Tabela 8 – Predominância de locus de controle interno.....	77
Tabela 9 – Predominância de locus de controle externo	77
Tabela 10 – Predominância da âncora de carreira “Competência Técnica”	78
Tabela 11 – Predominância da âncora de carreira “Competência Gerencial”	79
Tabela 12 – Predominância da âncora de carreira “Autonomia e Independência”	80
Tabela 13 – Predominância da âncora de carreira “Segurança e Estabilidade”	80
Tabela 14 – Predominância da âncora de carreira “Empreendedorismo”.....	81
Tabela 15 – Predominância da âncora de carreira “Serviço e Dedicção”	82
Tabela 16 – Predominância da âncora de carreira “Desafio Puro”.....	82
Tabela 17 – Predominância da âncora de carreira “Estilo de Vida”	83
Tabela 18 – Comparativo entre as variáveis gênero e competência gerencial	87
Tabela 19 – Comparativo entre as variáveis gênero e autonomia e independência	88
Tabela 20 – Comparativo entre as variáveis gênero e segurança e estabilidade	89
Tabela 21 – Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e idade	90
Tabela 22 – Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e estilo de vida	91
Tabela 23 – Comparativo entre as variáveis idade e atividade relacionada à formação educacional.....	92
Tabela 24 – Comparativo entre as variáveis hierarquia e atividade relacionada à formação educacional	93
Tabela 25 – Comparativo entre as variáveis serviço e dedicação e atividade relacionada à formação educacional	94
Tabela 26 – Comparativo entre as variáveis significado do trabalho e segurança e estabilidade	95
Tabela 27 – Comparativo entre as variáveis idade e âncoras de carreira.....	96
Tabela 28 – Comparativo entre as variáveis escolaridade e âncoras de carreira.....	97
Tabela 29 – Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e âncoras de carreira...	98
Tabela 30 – Comparativo entre as variáveis atividade e âncoras de carreira.....	99
Tabela 31 – Comparativo entre as variáveis significado do trabalho e âncoras de carreira	100
Tabela 32 – Comparativo entre as variáveis locus de controle e idade	101
Tabela 33 – Comparativo entre as variáveis locus de controle e tempo de carreira.....	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL	17
1.2.1 Objetivo Específico	17
1.3 HIPÓTESE	17
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 CARREIRA	19
2.1.1 Conceitos de carreira	20
2.2 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA.....	26
2.3 CICLOS DE VIDA E DE CARREIRA	28
2.3.1 Ciclos de vida	28
2.3.1.1 A idade do adulto jovem – 18 a 30 anos.....	29
2.3.1.2 A idade do vigor da vida – 30 a 42 anos.....	30
2.3.1.3 A meia idade – 42 a 60 anos	31
2.3.1.4 A idade da velhice – mais de 60 anos.....	32
2.3.2 Ciclos de carreira	33
2.3.2.1 Primeiro ciclo – da exploração à entrada na organização.....	37
2.3.2.2 Segundo ciclo – do estabelecimento e consolidação de uma carreira.....	38
2.3.2.3 Terceiro ciclo – do crescimento em uma organização	40
2.3.2.4 Quarto ciclo – da permanência e subsistência numa sociedade produtiva	41
2.3.2.5 Quinto ciclo – do declínio, aposentadoria e saída da organização.....	42
2.4 INCLINAÇÃO PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA	43
2.4.1 Definição de âncoras de carreira	44
2.4.1.1 Primeira Âncora: Segurança no Emprego.....	46
2.4.1.2 Segunda Âncora: Autonomia e Independência	47
2.4.1.3 Terceira Âncora: Estilo de Vida	49
2.4.1.4 Quarta Âncora: Competência Técnico-Profissional	49
2.4.1.5 Quinta Âncora: Competência Gerencial	51
2.4.1.6 Sexta Âncora: Empreendedorismo	53
2.4.1.7 Sétima Âncora: Serviço e Dedicção.....	55
2.4.1.8 Oitava Âncora: Desafio Constante	55
2.4.2 Pesquisa sobre o constructo	56
2.5 LÓCUS DE CONTROLE	57
2.5.1 Conceito de locus de controle	58
2.5.2 Diferenças entre sujeitos com locus de controle interno e externo	63
2.5.3 Pesquisas sobre o constructo	65
3 MATERIAL E MÉTODO	67
3.1 AMOSTRA.....	67
3.2 INSTRUMENTOS.....	68
3.3 PROCEDIMENTOS	71
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	71
4 RESULTADOS	73
4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS	73

4.1.1 Perfil dos respondentes	73
4.1.2 Predominância de crenças	77
4.1.3 Predominância da inclinação profissional	78
4.1.3.1 Análise da tabulação das âncoras de carreira.....	84
4.2 COMPARATIVO DE MÉDIAS	86
4.2.1 Análise da variável dependente gênero	87
4.2.2 Análise da variável dependente tempo de carreira	90
4.2.3 Análise da variável dependente atividade profissional	92
4.2.4 Análise da variável dependente motivação para o trabalho	95
4.2.5 Análise da variável dependente âncora de carreira	96
4.2.6 Análise da variável dependente locus de controle	101
5 DISCUSSÃO	103
5.1 SOBRE OS CICLOS DE CARREIRA	103
5.1.1 Primeiro ciclo de carreira – discussão	104
5.1.2 Segundo ciclo de carreira – discussão	107
5.1.3 Terceiro ciclo de carreira – discussão.....	108
5.1.4 Quarto ciclo de carreira – discussão	110
5.1.5 Quinto ciclo de carreira – discussão	112
5.2 Oportunidades para novas pesquisas	112
6 CONCLUSÃO	113
6.1 CONCLUSÕES PRELIMINARES	113
6.2 CONCLUSÃO DA HIPÓTESE E OBJETIVOS.....	115
REFERÊNCIAS	122
ANEXOS	125

1 INTRODUÇÃO

A vida é composta por fases. Por analogia, pode-se dizer que quando nascemos um cronômetro é disparado e, a partir daí, começamos a sentir e vivenciar as mais diversas experiências que, se boas ou ruins, nos acompanharão por toda a vida.

Quando se fala em desenvolvimento humano, geralmente remete-se às mudanças pelas quais passam crianças e adolescentes, até mesmo pelas visíveis transformações que eles sofrem.

No entanto, o desenvolvimento é um aspecto que ocorre durante toda a vida de um ser humano. Assim como são grandes as alterações físicas que ocorrem nas crianças e nos adolescentes, as mudanças de atitudes, crenças e habilidades também sofrem transformações no decorrer de toda a existência de um indivíduo.

Da mesma maneira que os pequenos aprendem tarefas bastante complexas como se locomover e se comunicar, consequência do desenvolvimento físico e mental respectivamente, os adultos têm árduas tarefas de desenvolvimento impostas pelo casamento, pela busca de um teto profissional, pela criação dos seus filhos, pela aposentadoria, pelo aumento e declínio do vigor físico e pela própria expectativa da morte. (SEARS e FELDMAN, 1975)

Assim como o desenvolvimento humano, a carreira também é composta por fases. Essas fases se valem de toda a experiência de vida que uma pessoa tem, bem como da característica individual de cada um, como sua capacidade intelectual, vitalidade e personalidade. Pensando

dessa forma é natural perceber que as pessoas optam por atividades profissionais diferentes e que tem êxito diferenciado na execução das suas tarefas.

Nem todos almejam e têm o mesmo objetivo de vida e de trabalho. Para alguns, ter a oportunidade de realizar atividades complexas e que exijam de seu raciocínio é fascinante, para outros, desenvolver uma carreira autônoma e ser empreendedor do seu próprio negócio é o que faz sentido.

Schein (1996,b) interessou-se por esse assunto e desenvolveu um estudo chamado de âncoras de carreira¹, com o objetivo de poder identificar em cada indivíduo quais áreas de interesse, valores e competências representam a inclinação profissional de uma pessoa.

Este estudo foi elaborado através de uma pesquisa realizada em 44 alunos egressos do MIT (*Management Institute of Technology*) no período de 1961 a 1973, durante o qual se procedeu ao acompanhamento da carreira desses egressos, identificando que tipo de trabalho e oportunidade essas carreiras proporcionavam.

No princípio do estudo foi verificado que os egressos buscavam determinados tipos de trabalhos, que contemplavam desafios ou requeriam habilidades técnicas, gerenciais, dentre outros. A pesquisa identificou que essas pessoas, com o passar de alguns anos, passaram a buscar outros tipos específicos de trabalho, que ofereciam diferentes oportunidades em relação aos trabalhos anteriormente realizados.

¹ O termo âncora de carreira, usado no original em inglês, também foi traduzido no Brasil como inclinação profissional.

A cada nova busca percebia-se um crescente senso de individualidade que se baseava nas primeiras experiências desses indivíduos. Quando eles tentavam trabalhos que não lhes pareciam adequados, eram atraídos para uma nova oportunidade que lhes parecesse melhor, uma âncora.

Por meio desse estudo chegou-se a conclusão de que existiam oito categorias, chamadas de âncoras ou inclinações profissionais, nas quais os indivíduos se apoiavam para construir suas carreiras, quais sejam: autonomia e independência; segurança e estabilidade; competência técnico-funcional; competência gerencial; criatividade empreendedora; serviço ou dedicação a uma causa; desafio e por fim, estilo de vida.

Além das inclinações profissionais, a percepção de controle sobre os eventos que ocorrem no meio também é um fator determinante no desenvolvimento de vida e de carreira de uma pessoa. (BURGUER, 1989).

Isto equivale dizer que a crença em controles internos ou externos pode influenciar os eventos da vida do indivíduo.

Uma pessoa que atribui aos seus próprios esforços o sucesso ou o fracasso de uma ação possui maior habilidade em enfrentar situações consideradas difíceis, uma vez que eles sempre tendem a concentrar esforços a fim de alcançar os seus objetivos. Por outro lado, aquele que atribui seu sucesso ou fracasso a um fator externo tende a ser imediatista e, conseqüentemente, tem maior dificuldade em lidar com objetivos de médio e longo prazo.

Deste modo, os vários estágios e eventos que ocorrem na vida profissional de um indivíduo possibilitam que ele se desenvolva, ou não, dentro de uma determinada carreira, o que reflete as verdadeiras motivações, aspirações, crenças e até mesmo as carências e necessidades de cada um.

Compreender as inclinações e crenças que predominam nas diferentes fases de carreira de um indivíduo pode ser um caminho a nos indicar quais os interesses que os funcionários têm na sua trajetória profissional, mais do que isso, o que esperam como resultado da carreira que constroem ao longo da vida.

Esse entendimento pode levar o indivíduo a compreender melhor suas ações profissionais, como pode melhorar as práticas de gestão de pessoas nas organizações.

1.1 PROBLEMA

Esta dissertação se propõe a estudar os ciclos de vida e de carreira de sujeitos que atuam em organizações, analisando a predominância da inclinação profissional e de crenças pessoais presentes em cada uma das fases que compõem a trajetória profissional dos pesquisados, buscando identificar a presença e relevância de cada aspecto.

Desse modo, a pergunta que faz frente à pesquisa é: quais são os principais aspectos de inclinação profissional e de crenças pessoais que predominam em cada um dos ciclos de carreira e de vida de um indivíduo?

1.2 OBJETIVO GERAL

Estudar os ciclos de vida e de carreira buscando identificar a predominância da inclinação profissional e de crenças pessoais presentes em cada ciclo.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Estabelecer uma comparação entre os ciclos de vida e de carreira dos indivíduos.
- Identificar a predominância da inclinação profissional e de crenças pessoais em cada ciclo.
- Analisar o desenvolvimento da carreira por meio dos ciclos que a compõem.
- Caracterizar a amostra pesquisada.

1.3 HIPÓTESE

A hipótese desta pesquisa é que cada ciclo de vida e carreira seja marcado pela presença de diferentes inclinações profissionais e crenças pessoais, sendo esses aspectos importantes para o direcionamento de carreira.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O interesse deste estudo é estabelecer uma comparação entre os ciclos de vida e de carreira, procurando identificar quais são as inclinações profissionais e as crenças pessoais que predominam em cada um deles.

Dessa forma, o estudo pode ser valioso para a orientação de carreira de indivíduos que já possuem uma trajetória profissional, bem como para o desenvolvimento de indicadores para processos seletivos e treinamento comportamental, o que contribui para o melhor desempenho do funcionário e seu desenvolvimento de carreira.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo tem como objetivo estudar os ciclos de vida e de carreira de indivíduos que atuam em organizações, analisando a inclinação profissional e as crenças que predominam em cada um dos ciclos.

Para que possamos, por meio da pesquisa realizada, analisar os aspectos citados, precisamos antes compreender o que é carreira e como ela pode se dar ou desenvolver dentro de uma organização.

Desse modo, a revisão de literatura inicia-se pela abordagem do conceito de carreira para, a partir daí, focar seus demais componentes tais como o desenvolvimento, os ciclos de vida, as âncoras de carreira e as crenças individuais que podem estar presentes em cada uma das fases.

2.1 CARREIRA

O indivíduo, quando do início na sua vida profissional, almeja adquirir habilidades e experiências que possibilitem o desenvolvimento de uma carreira. Traçando-se um paralelo, a carreira pode ser vista como uma trilha, pela qual o indivíduo caminha com o objetivo de chegar a um determinado lugar.

No entanto, para essa caminhada, ou seja, para a construção de uma carreira, é necessário se levar em consideração não somente as determinações do indivíduo, mas também as determinações da organização: do indivíduo no que diz respeito aos seus anseios e os da organização com relação às suas práticas e formas de gerenciar e entender a carreira.

2.1.1 Conceitos de carreira

O termo carreira tem diversos significados, o que dá à palavra uma difícil definição. No geral, a carreira pode designar uma mobilidade ocupacional, referindo-se a um caminho a ser trilhado por um profissional ou como uma profissão, como por exemplo a carreira militar (DUTRA, 1996).

No entanto, é importante esclarecer que a definição de carreira não deve se encerrar somente na escolha do indivíduo, sem se considerar os determinantes da empresa, pelo contrário, ela deve englobar as expectativas de ambas não precisando ser, necessariamente, uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas uma série de transições e estágios pelo quais passa o indivíduo na sua relação com o meio no qual está inserido.

Chanlat (1995) descreve dois modelos básicos de carreira: o modelo tradicional e o modelo moderno.

O modelo tradicional é definido como aquele marcado pela estabilidade, pelo enriquecimento por meio do trabalho, pela progressão de carreira e pela divisão social e sexual do trabalho.

Dessa forma, os trabalhadores, quando do ingresso em uma organização, têm por objetivo a construção de uma carreira sólida e vertical, marcada pela lealdade à empresa.

Para Martins (2001) o conceito da carreira tradicional encerra-se em três aspectos: o primeiro deles é a noção de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de ganhos financeiros e *status*; o segundo é a associação da carreira à profissão – segundo esse conceito só seria carreirista um médico, um militar, um professor, e assim por diante, diferente de um economista, por exemplo, que pode atuar na área financeira ou na área de recursos humanos; o terceiro aspecto é a pressuposição de uma carreira estável, em que o indivíduo exerceria suas atividades profissionais em uma única empresa, até a sua aposentadoria.

De acordo com Chanlat (1995) o declínio da carreira tradicional foi marcado por alguns fatores, tais como o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, o aumento do grau de instrução da população de um modo geral, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a necessidade de mudança nas organizações, a flexibilização do trabalho, e outros fatores.

O modelo moderno de carreira caracteriza-se por ser mais igualitário e menos discriminatório, no qual a estabilidade de emprego já não é uma certeza, a progressão da carreira é descontínua e a mobilidade se dá de forma mais horizontal que vertical.

Esse modelo de carreira traz como tendência a implementação de práticas, por parte das organizações, que marcam fortemente a ruptura com o modelo tradicional, tais como: a

flexibilização da jornada de trabalho, a possibilidade de executar trabalhos em casa, a remuneração por desempenho e a administração da carreira em “Y”.

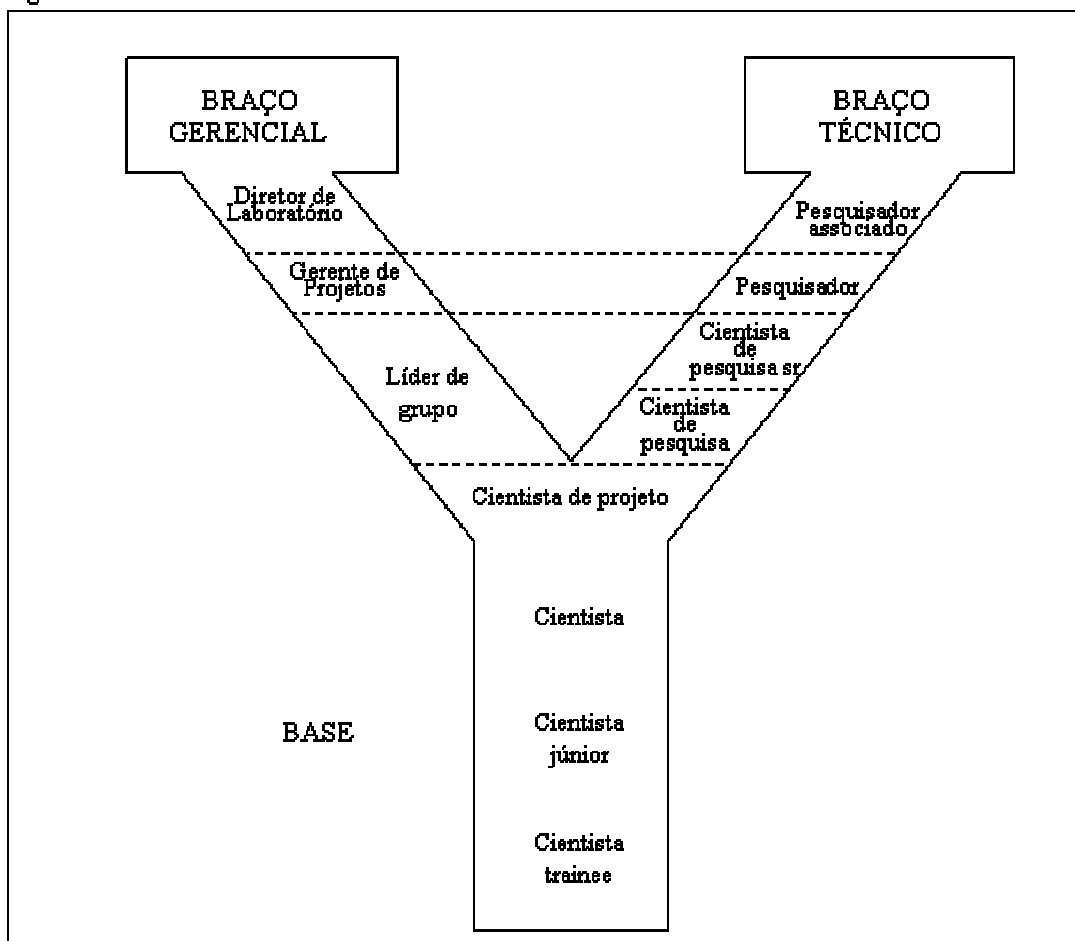
O sistema em “Y”, é aquele e que, por meio das seqüências das posições ocupadas, uma pessoa pode, dentro da organização, orientar-se por duas direções: uma de natureza técnica e outra de natureza gerencial, sendo garantidos os mesmos níveis salariais e benefícios em qualquer uma das direções, ou braços, escolhidos. (DUTRA, 1996)

A carreira em “Y” é especialmente designada para profissionais que têm especialidade técnica, que se desenvolvem e têm a opção de escolha entre a carreira técnica e a carreira gerencial. Esse modelo representa um grande avanço em termos de gestão de desenvolvimento profissional, uma vez que coloca lado a lado trajetórias de natureza técnica e gerencial, oferecendo oportunidade ao funcionário de se desenvolver na direção que melhor representam suas habilidades.

A figura 1 mostra as três partes que compõem o modelo em “Y” de carreira. A base é onde estão os iniciantes de carreira que, no decorrer da sua vida profissional e através das suas experiências e vida e de trabalho, poderão optar pela direção técnica ou gerencial de carreira.

O “braço” técnico constitui-se de funcionários que desejam se ancorar na especialização da tarefa sem terem responsabilidade sobre departamentos ou pessoas. Já o “braço” gerencial, ao contrário, é composto por funcionários que têm como objetivo o gerenciamento de departamentos e de pessoas. Em ambos casos as posições técnicas e gerenciais devem ser compatíveis em termos de salários e benefícios.

Figura 1 – Estrutura da carreira em Y



Fonte: Dutra (1996, p. 88)

O modelo de carreira em “Y” é um exemplo de como os funcionários podem ser reconhecidos por suas competências na medida em que as organizações oferecem aos seus profissionais a possibilidade de crescimento até o mais alto nível da hierarquia organizacional.

A prática da pesquisadora também permitiu discorrer sobre a flexibilização da jornada de trabalho, que é uma modalidade de redução da jornada de trabalho, mais aplicada aos trabalhadores de produção, em que se prioriza o aumento do tempo livre no lugar de aumento de salários. Esse modelo é eventualmente cogitado por sindicalistas, em época de acordos

coletivos e crises econômicas, como forma de garantir um maior número de funcionários empregados, ainda que para isso seja necessário abrir mão de aumentos salariais.

Uma variação da flexibilização da jornada de trabalho, para empregados administrativos, é a prática do “banco de horas”. Nesse sistema, o empregado não é remunerado pelas horas que trabalha além do seu expediente normal (horas-extras), mas recebe crédito de horas. Assim, cria-se um “banco” no qual são depositadas todas as horas trabalhadas além do expediente normal, que são resgatadas posteriormente em descanso. Esse modelo proporciona ao funcionário a liberdade de descansar e de organizar sua vida pessoal deixando de trabalhar eventualmente em dias úteis. No entanto, essa prática é questionada na medida em que o funcionário não tem a opção de escolha entre descansar ou receber em dinheiro as horas que trabalhou a mais.

Outra prática que tem sido muito utilizada pelas empresas é a adoção do trabalho em horário flexível, que permite variações autogeridas de entrada e saída dos empregados. Nesse caso, a organização é conivente com a existência de uma compensação para os atrasos cometidos pelos funcionários, sem que haja prejuízo salarial. Esse sistema é bem aceito dentre os funcionários administrativos, já que lhes confere maior liberdade para organização do seu tempo, por outro lado esse sistema não é aplicável a trabalhadores operacionais, para os quais atrasos não são permitidos, exigindo-se o total cumprimento da jornada de trabalho.

Quanto à oportunidade de o funcionário executar suas atividades profissionais em casa, parece ser uma realidade não tão distante da atualidade, visto que a tecnologia moderna proporciona meios para que essa modalidade de trabalho seja implementada. A possibilidade de executar trabalhos em casa é uma alternativa muito atrativa especialmente para as mulheres, que teriam

como aliar a carreira com à responsabilidade de família. Além disso, o trabalho em casa traz conveniências para a organização como, por exemplo, a redução do gasto em transporte para o empregado e a redução de gasto em estrutura para a organização. Embora pesquisas apontem esse tipo de trabalho como promissor, existem entraves que devem ser avaliados como o planejamento e fluxo do trabalho produtivo e o efeito motivacional sobre os funcionários. (DE CENZO e ROBBINS, 2001)

O modelo moderno de carreira também aborda a prática da remuneração por desempenho, por meio da qual o funcionário não é pago pelo cargo que ele ocupa, mas pela amplitude e profundidade da sua atuação, bem como pelas competências que apresenta. Resumidamente, competências são as habilidades, conhecimentos e comportamentos exigidos pela organização, por meio dos quais se dá o desempenho.

Para que haja um programa de remuneração baseado em desempenho, é necessário que a organização defina as habilidades específicas para determinar a remuneração de cada funcionário; promova o desenvolvimento de suas habilidades; crie um sistema formal de teste de competências e instale um projeto que permita ao funcionário mudar de área a fim de se desenvolver. (DESSLER, 2003)

O sistema de remuneração por desempenho, na realidade, é muito difícil de ser implementado e administrado. Atualmente a prática mais empregada pelas organizações no que se refere à remuneração por desempenho é o pagamento de um bônus salarial mediante o cumprimento de metas previamente estabelecidas pela organização. No entanto, em grande parte dos casos, esse pagamento é restrito a executivos e funcionários vinculados ao departamento comercial.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Independente da forma como a organização entenda e administre a carreira, seja de modo mais tradicional seja de modo moderna, é imprescindível que haja um constante investimento na capacitação de pessoas, utilizando-se de estratégias que promovam o desenvolvimento de seus profissionais.

Boog (1999) relata que, a partir de 1980, o conceito de desenvolvimento profissional sofreu uma mudança de enfoque. Para ele, antes desse período as empresas tinham como foco desenvolver as habilidades dos seus funcionários até que então descobriu-se que o melhor investimento seria desenvolver o conhecimento dos funcionários.

A habilidade é a competência requerida para se desenvolver uma tarefa definida previamente. Dessa forma, o que se espera dos funcionários é o cumprimento da tarefa prescrita dentro dos padrões planejados para a execução da atividade. Nesse sentido, treinar significa capacitar, oferecer subsídios para o trabalhador desempenhar suas tarefas com precisão, ritmo e seqüência necessários para atender à produção. (DUTRA, 1999)

Esse conceito começou a perder força quando estudos revelaram que o desempenho do indivíduo não é produto de suas capacidades físicas, motoras ou mentais, mas é decorrente da ação do indivíduo como um todo, dando indícios de que as relações e os sentimentos dos funcionários fazem parte do seu desempenho, segundo relata Boog (1999). A estratégia de capacitação de pessoas, que visava ao ajustamento das pessoas aos planos, perdeu forças, passando-se a valorizar o conhecimento que tem como objetivo levar as pessoas a descobrirem os caminhos mais adequados para atingir resultados.

Este autor ainda declara que o conhecimento caracteriza-se pela tarefa de saber viabilizar processos, compreender o motivo pelo qual as funções são executadas e os objetivos das ações dos indivíduos dentro do contexto da organização. De acordo com essa concepção, o treinamento como forma de desenvolvimento profissional deixa de ser uma ferramenta que oferece métodos para a atuação de acordo com as normas pré-estabelecidas para tornar-se um caminho que abre espaço à criatividade e às alternativas de solução de problemas, possibilitando que os funcionários se sintam envolvidos com o resultado da tarefa.

Assim, o desenvolvimento profissional implica oferecer ao funcionário uma oportunidade de construir projetos pessoais e significados da contribuição do seu desempenho para a realização desses projetos. De acordo com Boog (1999) é por meio dos significados que o indivíduo atribui ao seu trabalho e da forma como ele configura a sua realidade que emergem os critérios pelos quais ele elege os caminhos da sua ação, possibilitando-lhe, assim, uma compreensão do que faz do trabalho fonte de satisfação e motivação.

Segundo Lima e Vieira (2005) o domínio que se relaciona às noções de satisfação e motivação dos indivíduos envolve, entre outros: a) uma fonte de *status* e prestígio; b) rendimentos econômicos; c) uma fonte que permite a auto-realização; d) oportunidade de estabelecer relações interpessoais.

A resposta sobre o que o indivíduo prioriza pode possibilitar uma leitura sobre o que ele valoriza e espera como retorno do seu trabalho. Esse entendimento permite que se analise qual o objetivo do trabalho desenvolvido por uma pessoa e o que o torna atrativo e importante.

2.3 CICLOS DE VIDA E DE CARREIRA

A escolha por determinada carreira nem sempre é feita pelo indivíduo no momento do ingresso na vida profissional, a menos que se tenha uma boa orientação quanto à carreira que deseja desenvolver. No entanto, a pessoa somente terá a certeza de que fez a melhor escolha após ter entrado e fazer parte da carreira, encontrando nela uma perspectiva de constante crescimento, desde o seu ingresso até sua aposentadoria. (DE CENZO e ROBBINS, 2001)

Uma forma de se analisar e se avaliar uma carreira é considerá-la em estágios. Assim como o desenvolvimento biológico dos seres humanos, que é marcado por ciclos como a infância, a adolescência, a idade adulta e a velhice, a carreira também possui um ciclo marcado por estágios que, muitas vezes, está alinhado aos anseios e experiências adquiridas pelo indivíduo ao longo do seu desenvolvimento profissional.

2.3.1 Ciclos de Vida

Quando se fala sobre desenvolvimento humano, a primeira concepção imaginada remete ao desenvolvimento de crianças e adolescentes, muito estudado pelos campos da psicologia e pedagogia, entre outros.

No entanto, é sabido que o desenvolvimento humano não ocorre somente nos anos iniciais de vida, mas sim durante toda ela. Esse conceito de processo vitalício de desenvolvimento é conhecido como desenvolvimento do ciclo de vida.

Cada ciclo de vida tem suas próprias características e valores. Nenhum ciclo é mais importante que outro, e “[...] *cada período do ciclo de vida é influenciado pelo que ocorreu antes e irá afetar o que virá depois*”. (PAPALIA e SALLY, 2000, p. 31)

Os ciclos de vida que se relacionam com este estudo são aqueles que compreendem aproximadamente a faixa etária na qual os sujeitos se interessam por uma vocação e se preparam para a vida profissional. Assim, serão abordados abaixo quatro ciclos de desenvolvimento humano, de acordo com os estudos desenvolvidos por Sears e Feldman (1975) compreendidos entre a fase do adulto jovem até a velhice.

2.3.1.1 A idade do adulto jovem – 18 a 30 anos

Nessa fase da vida o ser humano atinge o seu apogeu, tanto fisicamente quanto em termos de aptidões.

No aspecto físico, as mudanças são rápidas e profundas, os indivíduos já são bem desenvolvidos em termos de estatura e alcançam a capacidade máxima na realização de tarefas que exigem rapidez e agilidade. É nessa fase também que ocorre a maturidade reprodutiva. (SEARS e FELDMAN, 1975)

Em termos de aptidões, é a fase em que a vocação torna-se uma preocupação, pois muitas vezes o indivíduo tem interesse por determinado campo ou área de atuação, mas no geral, no início dessa fase, final da adolescência, eles ainda não têm maturidade para uma escolha consciente. (PIKUNAS, 1979)

Essa fase também é marcada por conflitos. Um deles refere-se à vocação e à ansiedade por uma escolha profissional satisfatória, o outro conflito relaciona-se à entrada no mercado de trabalho. Encontrar o primeiro emprego pode ser um desafio importante, mas também pode ser uma fonte de frustração. (PAPALIA e SALLY, 2000)

2.3.1.2 A idade do vigor da vida – 30 a 42 anos

Esse ciclo é marcado por ser o período mais produtivo para a maioria das pessoas. A saúde física atinge o seu auge e começa a declinar, muitas vezes disfarçada pela maior experiência que os indivíduos a ela agregaram. (PAPALIA e SALLY, 2000)

Quanto ao físico, que apresenta o seu máximo no início desse ciclo, começa a apresentar os primeiros sinais do envelhecimento. Não que o indivíduo tenha deixado de se desenvolver, pois esse processo dura enquanto a vida durar, mas os processos degenerativos inerentes aos seres humanos tornam-se relativamente mais importantes, como citado abaixo.

“Os homens na casa dos 30 podem descobrir que são incapazes de ler tão bem quanto antes um texto impresso em letreirinha miúda, porque os cristalinos tornaram-se menos elásticos e, assim, menos aptos a focalizar.” (SEARS e FELDMAN, 1975, p. 99)

No que diz respeito à ocupação, essa fase pode marcar o ponto central cronológico de muitas carreiras. Para alguns representa o ponto final, para outros avanço, ou ainda a estabilização em um platô. No geral, esse ciclo é valorizado pelo conhecimento e pela experiência que o indivíduo acumula, no qual pode haver aumento de responsabilidade mas também recompensa em termos financeiros e crescimento hierárquico.

2.3.1.3 A meia idade – 42 a 60 anos

Para Sears e Feldman (1975) a meia idade é marcada por certo declínio das condições físicas, como diminuição da resistência e da força muscular. No que diz respeito à carreira, pode ser uma fase de sucesso e ganhos ou de esgotamento. Nessa fase, a busca do sentido da vida assume importância fundamental, no entanto algumas responsabilidades como cuidar dos filhos ou dos pais idosos, e situações, como a partida dos filhos em busca da construção da sua própria história de vida, podem gerar estresse.

Ainda para o autor, no que diz respeito à condição física, nessa fase a força muscular e a capacidade de manutenção de um esforço máximo declinam regularmente. No geral, os homens com idade no final da casa dos 50 anos, conseguem realizar trabalhos físicos árduos

com um ritmo 40% menor que um indivíduo de 40 anos de idade. No entanto, essa condição não é debilitante, embora requeira adaptações.

Referente à situação profissional, para alguns o emprego significa uma importante fonte de gratificação, por meio da qual as pessoas se sentem valorizadas e desejam ser necessárias para projetos que lhes pareçam significativos. No entanto, esse ciclo tem um sentido completamente diferente para aqueles que não se atualizaram profissionalmente, pois nessa fase a aspiração por aprender coisas novas tende a declinar. (PIKUNAS, 1979)

No geral, essa é uma fase de auto-avaliação para a maioria das pessoas na medida em que elas têm uma situação profissional estabelecida, com êxito e conquistas ou não. É nesse ciclo também que os laços familiares, entre as família dos filhos e dos pais que envelhecem, se fortalecem.

2.3.1.4 A idade da velhice – mais de 60 anos

Ao contrário do que se imagina a idade da velhice é, para a maioria das pessoas, uma fase saudável e ativa, porém permeada por muitos problemas que devem ser enfrentados, pois é nessa etapa da vida que ocorrem grandes perdas: a memória e a capacidade física entram em declínio, a depressão pode ocorrer a algumas pessoas devido à perda de conhecidos e familiares, além da eminência da própria morte. (PAPALIA e SALLY, 2000)

No entanto, a década dos 60 não é somente marcada por perdas, Sears e Feldman (1975) relatam que o estoque de conhecimentos que um indivíduo tem é, pelo menos, mantido ou até mesmo pode se elevar, como é o caso do vocabulário, que tende a aumentar em idades mais avançadas. Esses autores ainda mencionam que nessa fase da vida, as pessoas têm um pouco mais de dificuldade em compreender o que deve ser aprendido e que a retenção em curto prazo desse conhecimento na memória é um pouco prejudicada, porém o indivíduo é apto a adquirir novos conhecimentos.

Papalia e Sally (2000) cita que estudos indicam que a velhice pode ser uma fase muito bem vivida e que a produtividade – remunerada ou não – e a prática de atividades físicas proporcionam às pessoas melhor qualidade de vida, ou seja, o estilo de vida influencia na maneira como as pessoas podem e efetivamente vivem os últimos anos de suas vidas.

2.3.2 Ciclos de carreira

O ciclo da carreira é marcado pela progressão ao longo das fases que a compõem. Dessa maneira, tem-se um estágio inicial, que é o momento da busca por uma carreira; os estágios intermediários, de construção e desenvolvimento da vida profissional e um estágio final, isto é, o término da carreira.

Embora o ciclo da carreira seja geralmente atrelado à faixa etária do indivíduo, o que deve ser considerado quando da análise são os estágios e não as categorias de idade que são apresentadas, isto porque nem todas as pessoas têm o mesmo empenho e experiência com

uma carreira, uns começam a trabalhar mais cedo, outros iniciam suas atividades profissionais na maturidade. Além disso, deve-se considerar que se uma pessoa muda drasticamente sua carreira para assumir outra linha de trabalho aos 40 anos de idade, ela terá os mesmos anseios de uma pessoa que começa a trabalhar aos 25 porque ambas estarão no estágio da consolidação da carreira. (DE CENZO e ROBBINS, 2001)

Outras questões que remetem ao fato de que não devemos nos basear nas categorias de idade referem-se ao social. O aumento da longevidade é uma delas; devido ao avanço da medicina e à melhoria da qualidade de vida, as pessoas têm vivido por mais tempo o que faz com que haja um deslocamento, em termos de idade, do ápice da carreira. Da mesma maneira, a aposentadoria tem ocorrido mais tarde e as pessoas estão cada vez mais empenhadas em ser úteis e usufruir a vida.

Os pesquisadores tratam de forma diferenciada a questão do ciclo de carreira, conforme se pode analisar a seguir:

Schein (1996) relata 10 fases de carreira, com início na infância e término na aposentadoria, não relacionando essas fases com a idade do indivíduo. As fases propostas por ele são citadas em ordem crescente, conforme segue: fase 1 – crescimento, fantasia e exploração; fase 2 – educação, treinamento; fase 3 – ingresso no mundo profissional; fase 4 – treinamento básico, socialização; fase 5 – admissão como membro; fase 6 – estabilização no emprego, permanência como membro; fase 7 – crise no meio da carreira, reavaliação; fase 8 – avanço, recomeço ou estabilização; fase 9 – desligamento; fase 10 – aposentadoria.

Super (1975) menciona os estágios da vida vocacional relacionando-os à idade, desde o nascimento até a aposentadoria do sujeito. Dessa maneira, as fases se organizam da seguinte forma: estágio 1 – crescimento (do nascimento aos 14 anos); estágio 2 – exploração (dos 15 aos 24 anos); estágio 3 – estabelecimento (dos 25 aos 44 anos); estágio 4 – permanência (dos 45 aos 64 anos); estágio 5 – declínio (dos 65 anos em diante).

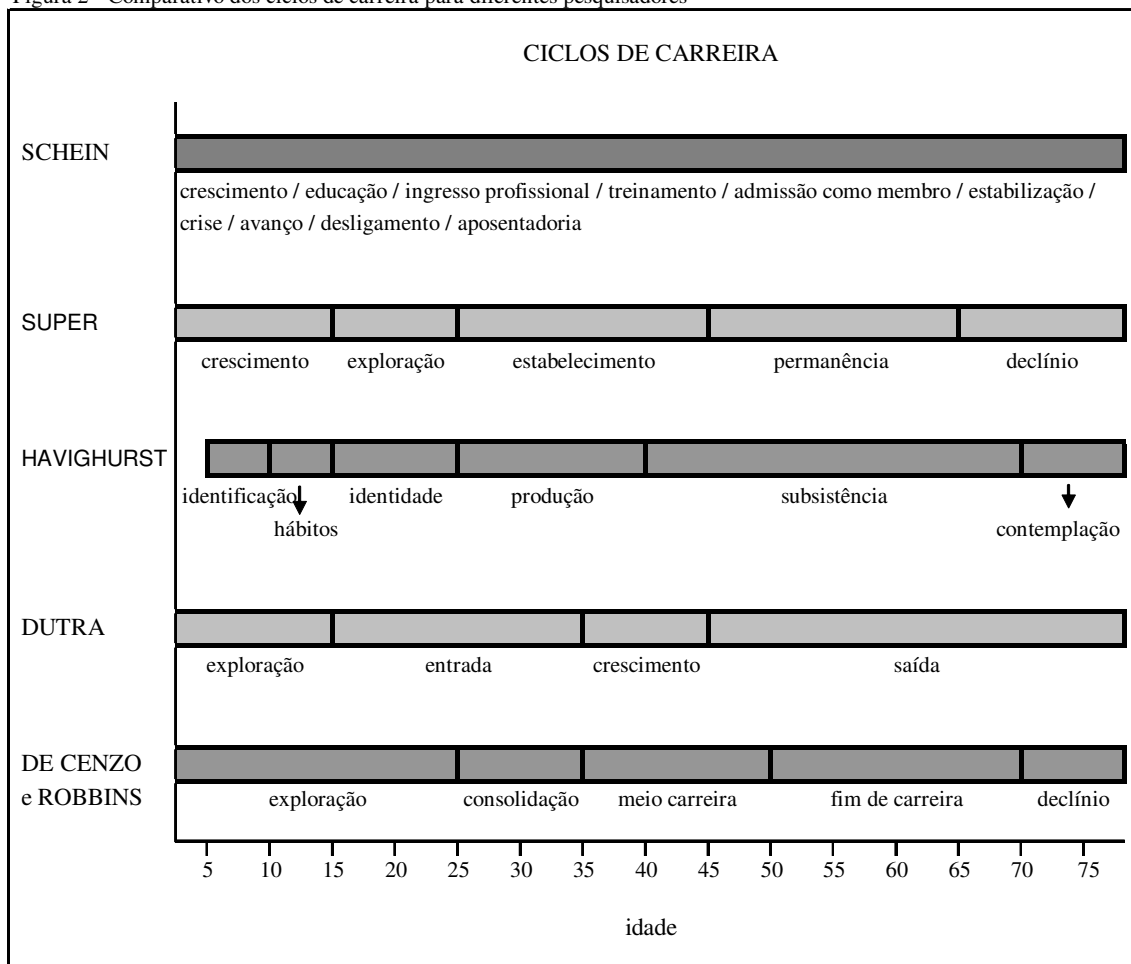
Havighurst (1964) *apud* Martins (1978) também apresenta os estágios vocacionais atrelados à idade, compondo 6 fases – início na infância e termina na aposentadoria – a saber: fase 1 – identificação com um trabalhador (5 aos 10 anos); fase 2 – aquisição de hábitos básicos de indústria (10 aos 15 anos); fase 3 – aquisição de identidade como trabalhador na estrutura ocupacional (15 aos 25 anos); fase 4 – tornar-se uma pessoa produtiva (25 aos 40 anos); fase 5 – subsistência numa sociedade de produção (40 aos 70 anos); fase 6 – contemplação de uma vida produtiva e responsável (70 anos em diante).

De Cenzo e Robbins (2001) descrevem o ciclo de carreira formado por 5 fases, também atrelados à idade, com início na infância e término na aposentadoria: fase 1 – exploração (do nascimento aos 25 anos); fase 2 – consolidação (dos 25 aos 35 anos); fase 3 – meio da carreira (dos 35 aos 50 anos); fase 4 – fim de carreira (dos 50 aos 70 anos); fase 5 – declínio (dos 70 anos em diante).

Dutra (1996) também relata o desenvolvimento da carreira profissional relacionado à idade do sujeito, no entanto ele não cita a idade como algo estanque, mas como um fator que sofre a variação de acordo com a pessoa. No geral, da infância à aposentadoria, a classificação feita por esse pesquisador pode ser resumida conforme segue: ciclo 1 – crescimento, fantasia, exploração (até 21 anos); ciclo 2 – entrada do indivíduo em uma empresa ou ocupação (de 16

até 35 anos); ciclo 3 – crescimento em uma empresa, ocupação ou estrutura hierárquica (dos 35 anos até a aposentadoria); ciclo 4 – saída da empresa ou ocupação, que se dá na aposentadoria.

Figura 2 - Comparativo dos ciclos de carreira para diferentes pesquisadores

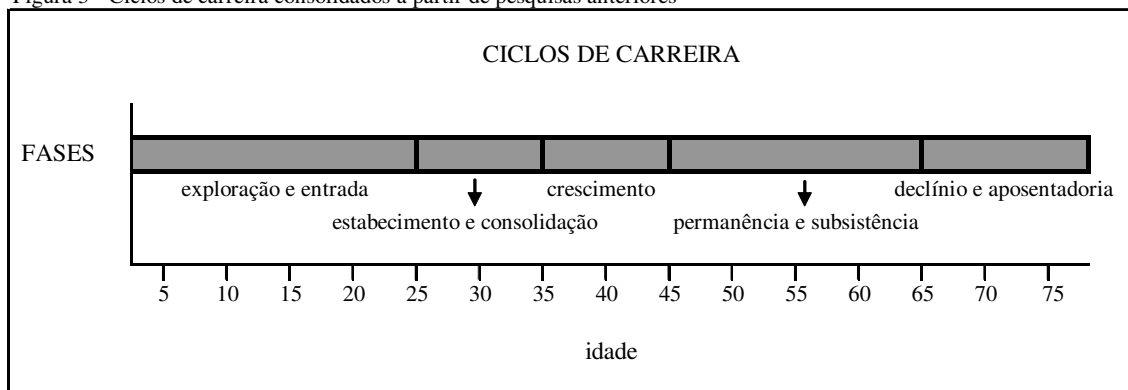


Fonte: elaborado pela pesquisadora.

A figura 2 mostra um comparativo entre os ciclos de carreira descritos pelos cinco pesquisadores citados anteriormente.

A fim de se estabelecer um parâmetro no qual essa pesquisa se pautará, optou-se por desenvolver uma escala consolidada dos ciclos de carreira, com base nos estudos realizados anteriormente pelos pesquisadores já mencionados. O agrupamento dos ciclos de carreira está demonstrado na figura 3, abaixo:

Figura 3 - Ciclos de carreira consolidados a partir de pesquisas anteriores



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

2.3.2.1 Primeiro ciclo – da exploração à entrada na organização

Esse ciclo dura até aproximadamente os 25 anos de idade e é marcado por uma fase em que o indivíduo se prepara, por meio da formação e desenvolve habilidades que poderão ser utilizadas quando ele ingressar no mundo do trabalho. Nesse período o indivíduo começa a questionar alternativas de trabalho ao mesmo tempo em que pondera sobre as reais possibilidades de para fazer uma escolha profissional.

O estágio da exploração é importante porque nele se desenvolvem expectativas acerca da construção de uma carreira e, por intermédio delas os indivíduos podem ter a oportunidade de experimentar o trabalho por meio de estratégias como os estágios oferecidos na época da graduação, que podem dar indício e determinar a aptidão para o trabalho. (DE CENZO e ROBBINS, 2001)

Para Schein (1996), esse ciclo é importante principalmente pela capacidade de adaptação que o indivíduo desenvolve para adequar a realidade do mundo do trabalho às suas fantasias, que, na maioria das vezes são campos bastante distintos.

Havighurst *apud* Martins (1978) também relata que nesse período se dá a aquisição de identidade do indivíduo como um trabalhador na estrutura organizacional, tornando essa experiência de trabalho base para a afirmação da sua escolha profissional.

“É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional ou membro da organização. Objetivos e valores começam a se definir por meio das reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. O indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.” (SCHEIN, 1996 p. 23)

2.3.2.2 Segundo ciclo – do estabelecimento e consolidação em uma carreira

O segundo ciclo da carreira, do estabelecimento e consolidação em uma carreira – perdura até aproximadamente os 35 anos de idade e é quando se dá o início da vida profissional em que ocorre o primeiro contato com o ambiente de trabalho e as primeiras experiências

ocupacionais, estendendo-se até o meio da carreira, quando o indivíduo começa a desenvolver ambições de crescimento em longo prazo.

Nessa fase, chamada por De Cenzo e Robbins (2001) de ciclo da consolidação da carreira, que se estende até os 35 anos de idade, o indivíduo se depara com dois problemas: encontrar um “nicho” e “fazer sua marca”. O primeiro problema, que trata do “nicho de carreira”, implica encontrar uma atividade com a qual o sujeito tenha identificação. Muitas pessoas demoram a se consolidar em uma carreira, mudam de ocupação várias vezes sem conseguir definir o que gostam ou o que pretendem desenvolver.

O segundo problema, que se refere à marca, trata da consolidação, propriamente dita, da carreira. Ao ingressar em uma ocupação o indivíduo sofre um desgaste por cometer erros e ter que aprender com esses erros, para assim poder assumir maiores responsabilidades e ter maior produtividade. Superando esses desafios ele conquista seu espaço, consolida a sua carreira, faz a sua “marca” e passa a ser responsável pelos seus próprios erros.

Nesse ciclo, além da adaptação à organização e ajuste às exigências do trabalho, o indivíduo começa a desenvolver suas habilidades específicas, levando em consideração sua aptidão e restrições impostas pela organização, o que o levará a avaliar sua decisão quanto à continuidade na ocupação ou mesmo analisar a escolha entre o desenvolvimento de uma carreira técnico-especializada ou gerencial. (DUTRA, 1996)

Super (1975) relata que o estágio da vida vocacional correspondente a esse ciclo, compreende uma fase de exploração e experiência, que ocorre quando o indivíduo materializa a escolha desenvolvida na imaginação através das primeiras experiências com o trabalho e, a partir do

momento em que sente que fez a escolha da carreira correta, concentra seus esforços para se manter nela. Caso se sinta insatisfeito, mudanças ainda podem acontecer, até que a vida profissional seja definitivamente assumida.

2.3.2.3 Terceiro ciclo – do crescimento em uma ocupação

Esse ciclo, caracterizado pelo crescimento em uma ocupação, ocorre aproximadamente entre os 35 e 45 anos de idade e é marcado pelo grande espaço que o trabalho e a carreira ocupam na vida do indivíduo, podendo ocorrer conflitos entre os interesses profissionais e pessoais do trabalhador.

De acordo com De Cenzo e Robbins (2001), no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, nessa fase a carreira do sujeito pode sofrer uma progressão, estagnação ou deterioração.

Se a carreira estiver direcionada à progressão, essa é a fase em que os funcionários alcançam seus primeiros objetivos e almejam crescer cada vez mais, mostrando um alto desempenho na execução de suas atividades, podendo obter ascensão aos cargos mais altos de uma hierarquia organizacional.

No entanto, para algumas pessoas, essa é a fase da estagnação na qual o funcionário não apresenta ambição e agressividade para galgar posições de níveis mais altos. Essas pessoas não devem ser descartadas, geralmente elas são bastante produtivas, tecnicamente

competentes, eficientes e confiáveis, porém satisfazem-se em contribuir com o volume de trabalho e energia para cumprir uma determinada tarefa, mantendo-se num platô.

A deterioração da carreira ocorre quando o funcionário perde o interesse pelo trabalho, o que pode provocar a queda de seu nível de produtividade, resultando em rebaixamento, repreensão ou mesmo demissão. A mudança de carreira ou perspectiva de trabalho pode ajudar essas pessoas a se revigorarem profissionalmente.

2.3.2.4 Quarto ciclo – da permanência e subsistência numa sociedade produtiva

O quarto ciclo, marcado pela permanência e subsistência numa sociedade produtiva, inicia-se aproximadamente aos 45 anos e dura até 65 anos de idade, em média.

Essa fase é marcada pela estabilização do indivíduo no trabalho na medida em que as pessoas buscam segurança e sustentação do emprego (SUPER, 1975). Além do aspecto individual, sendo o sujeito um trabalhador, o papel representado na sociedade também ganha ênfase nesse ciclo, uma vez que a pessoa coloca atenção na responsabilidade social relacionada a seu trabalho. No geral os profissionais estão no auge de suas carreiras e, com experiência e energia, se preocupam em formar sucessores e introduzir jovens no atribulado mercado de trabalho. (HAVIGHURST, 1964 *apud* MARTINS, 1978)

Nessa fase da carreira também é comum ocorrer crises. Schein (1996) relata não ser sabido se se trata de crise ou mesmo de uma auto-reavaliação. O fato é que nessa fase é comum aos

profissionais se questionarem a respeito de suas opções iniciais, de suas conquistas, resultados e de seu futuro.

A reflexão acerca da construção da carreira pode ser, de certa forma, traumática para alguns profissionais mas, para outros pode significar um recomeço e dessa maneira um caminho para o estabelecimento de novas metas que orientem e determinem o crescimento na hierarquia profissional ou mesmo uma avaliação de como conciliar as exigências profissionais com os interesses pessoais e familiares.

A estabilização profissional também é uma possibilidade passível de ocorrer neste ciclo da carreira. Para Schein (1996, p. 24) “[...] a estabilização nesta fase é uma escolha baseada na percepção de que suas aptidões, objetivos e valores não requerem maiores aspirações.”

2.3.2.5 Quinto ciclo – do declínio, aposentadoria e saída da organização

O quinto ciclo é marcado pelo declínio, aposentadoria e saída do indivíduo da organização.

Inevitavelmente haverá um período na vida de uma pessoa em que seu ritmo de trabalho e produtividade tenderá a cair, até mesmo em razão de sua idade e do cansaço de uma extensa vida de dedicação à profissão. Schein (1996) cita que algumas pessoas já começam a pensar na sua aposentadoria e se preparam para isso, outras negam essa fase com veemência. Por este motivo, a auto-imagem profissional nessa fase varia muito de pessoa para pessoa.

De Cenzo e Robbins (2001) relatam que os indivíduos que tiveram um alto desempenho profissional são valorizados pela sua experiência, podendo-se tornar mentores de iniciantes; os que estagnaram continuarão esperando pela aposentadoria e os que se deterioraram temerão mais por seus empregos.

Nesse ciclo de carreira, em que os indivíduos têm mais maturidade, se dá o ajuste da inclinação profissional que possibilita o uso da experiência e sabedoria acumulada durante o desenvolvimento da carreira em favor do estilo de vida que a pessoa quer ter e da possibilidade de desenvolver novos papéis. Super (1975) relata que, nessa fase, há uma grande variação de comportamento de pessoa para pessoa, enquanto alguns deixam de exercer uma atividade profissional após a saída da organização, outros deixam de trabalhar somente com a morte.

Com base na compreensão dos ciclos e suas características, que marcam o desenvolvimento da carreira, podemos inferir a análise de que os indivíduos se apóiam em diferentes suportes, ou âncoras, para obter o crescimento profissional. Esses suportes estão, provavelmente, mais ou menos presentes nas características dos indivíduos de acordo com o ciclo em que cada profissional vive.

2.4 INCLINAÇÃO PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA

O indivíduo, ao longo da sua trajetória profissional e progressão de carreira, desenvolve um conceito a seu próprio respeito formado pela percepção de si mesmo, suas experiências, valores, aptidões e objetivos. Esse autoconceito é norteado pelas respostas dadas às perguntas

que se referem à sua competência, sua aptidão, seus pontos fortes e fracos, suas necessidades, motivações, estímulos, objetivos de vida, realização pessoal e profissional. (SCHEIN, 1996)

O autoconceito é importante na medida em que o sujeito consegue, por intermédio dele, aprender a se aperfeiçoar nas atividades que valorizam, bem como a evitar tudo aquilo que não desempenham bem, começando a desenvolver a percepção de “tem a ver comigo” ou “não tem a ver comigo”.

Para Schein (1996,b) a inclinação profissional é o rumo da carreira de uma pessoa, é um elemento do qual não se abre mão, mesmo diante de escolhas difíceis, estanque como uma âncora. É claro que não possível satisfazer a todas as necessidades, mas é fundamental saber quais são as prioritárias. Como exemplo, esse autor cita o artista que, para não morrer de fome, dirige um táxi.

A essa inclinação profissional denomina-se também de âncora de carreira.

2.4.1 Definição de âncoras de carreira

A teoria desenvolvida por Edgar Schein sobre Âncoras de Carreira tem por finalidade identificar o suporte por meio do qual o indivíduo se apóia, ou se ancora, para se desenvolver profissionalmente.

Esse suporte pode ser a competência gerencial, a competência técnica, o desejo de sempre ser desafiado, a necessidade de se sentir seguro e estável em um emprego, entre outros.

As âncoras de carreira refletem o autoconceito de uma pessoa, que é formado pelas suas habilidades e experiências, funcionando como uma força estabilizadora, que pode ser vista como as motivações e valores dos quais o indivíduo não desiste quando é forçado a fazer uma escolha. (TECHIMA, TSUJIMOTO e SILVA, 2005)

O conceito de âncoras de carreira foi desenvolvido em um estudo realizado por Edgar Schein com 44 alunos egressos do MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) no período de 1961 a 1973. Esse estudo envolvia o acompanhamento da carreira desses egressos, identificando que tipo de trabalho e oportunidade suas carreiras proporcionavam.

Através deste estudo e pelo depoimento dos indivíduos que participaram da pesquisa, que estudava os motivos e as razões que os levaram à mudança, Schein analisou os padrões de escolha dos sujeitos, agrupando-os em categorias distintas: 1) autonomia e independência; 2) segurança e estabilidade; 3) competência técnico-funcional; 4) competência gerencial e 5) criatividade empreendedora. Com a evolução dos seus estudos, em meados de 1980, Schein observou a necessidade de acrescentar mais três categorias, a saber: 6) serviço ou dedicação a uma causa; 7) desafio; 8) estilo de vida.

Dessa forma, o estudo definiu que a âncora de carreira de uma pessoa é a sua auto-imagem, que consiste na autopercepção das suas habilidades e valores. Ele relata ainda que essa auto-imagem orienta e influencia toda a carreira do indivíduo, estabilizando-se como uma âncora,

de tal modo que a pessoa não desistirá da sua escolha ainda que seja forçado a fazer outra escolha.

A maioria das pessoas não é ciente das âncoras de carreira que suportam o seu desenvolvimento profissional até que sejam forçadas a fazer as escolhas que pertençam ao autodesenvolvimento, à família ou à carreira. No entanto, com a evolução da vida e da carreira, a maioria das pessoas descobre que uma dessas oito categorias é a âncora principal, ainda que outras âncoras possam interagir com esta.

2.4.1.1 Primeira âncora: Segurança no emprego

Essa âncora refere-se à preocupação com a estabilidade e com a garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria.

Segundo Schein (1996), os indivíduos ancorados nessa categoria experimentam os problemas de forma mais severa em razão da necessidade de garantir a “segurança no emprego” em meio às constantes mudanças nas políticas organizacionais das empresas. A única coisa que o ocupante da carreira realmente espera de uma organização é a oportunidade de aprender e ganhar experiência, o que o faz supostamente empregável em alguma outra organização, caso ocorra a perda do emprego. Existem muitas pessoas que sentem necessidade de se manter estável e ter uma renda adequada, o que faz com se essas pessoas busquem um bom empregador, com a intenção de permanecer com ele enquanto durar sua carreira. Muito

provavelmente essas pessoas são ancoradas, de acordo com a teoria de Schein, em “Segurança e Estabilidade”.

2.4.1.2 Segunda Âncora: Autonomia e Independência

Para Schein (1996), os indivíduos que se ancoram na autonomia vêem as organizações como um local que servirá de suporte para a realização dos seus planos futuros. Essas pessoas podem transformar o modelo atual de trabalho para a carreira futura, pois à medida que se tornam mais experientes, suas necessidades de autonomia aumentam, o que as motiva a abrir seus próprios negócios, tornando-se consultores ou de outras maneiras, reduzindo a dependência em relação à organização.

Esse autor relata que ainda não é claro se a habilidade de ser autônomo depende de uma linha de base da segurança. Por exemplo, um gerente que tenha perdido seu emprego no meio da sua carreira e/ou vida profissional e que não tenha economias adequadas ou um bom programa de aposentadoria pode continuar a procurar posições seguras mesmo que sua âncora principal seja autonomia.

Assim, indivíduos cuja âncora seja a autonomia e que já tenham construído suas carreiras autônomas possuem grandes chances de serem bem sucedidos, mas aqueles que dependem dos trabalhos seguros para planejar sua carreira podem ser altamente vulneráveis ao mercado de trabalho.

2.4.1.3 Terceira Âncora: Estilo de Vida

De acordo com a abordagem de Schein (1996), as pessoas que se ancoram nesse tipo de suporte pensam nas carreiras como a parte de um “sistema maior de vida”, em que devem integrar em suas carreiras os interesses pessoais e da família em um padrão de total coerência, como se tivessem carreiras duplas, descrevendo um estilo de vida particular.

O autor menciona que à medida que o número de pessoas que buscam integrar os interesses pessoais e de carreiras, aumenta também a quantidade de pessoas voltadas para a autonomia e para o interesse próprio, preocupadas em desenvolver uma carreira aliada ao seu estilo de vida.

Desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que a pessoa seja capaz de levar a vida à sua própria maneira é o que desejam os indivíduos dirigidos para essa âncora, o que reflete a preocupação de conjugar os aspectos da vida num todo integrado, de modo que nem as preocupações com a família nem as com a carreira se tornem dominantes. (SCHEIN, 1993)

A organização e o indivíduo estão se ajustando gradualmente à noção de que têm de que se adaptar a essa nova realidade. Isso significa que as organizações terão de ser bem menos paternalistas e os indivíduos mais autoconfiantes, até o ponto em que começarão a vivenciar situações duplas, em suas carreiras, então pensarão, planejarão e agirão como unidades sociais. Por outro lado, e as organizações terão de pensar em como manter sistemas de

sustentação para tais unidades, tendo que administrar por exemplo o sistema de trabalho de meio expediente, tornando-se menos tradicional.

Para Overman (1993), a premissa dos indivíduos que são ancorados em ‘estilo de vida’ é aquela em que o trabalho faz parte de suas vidas num universo integrado, por isso eles necessitam ter uma carreira que lhes forneça tal flexibilidade. Para essas pessoas, o sucesso é definido como algo que vai além do sucesso da carreira, pois engloba a forma como você vive sua vida na totalidade e não somente o trabalho em particular.

2.4.1.4 Quarta Âncora: Aptidão Técnico-Funcional

Essa âncora de carreira predomina nos indivíduos que desejam construir suas carreiras em uma área técnica específica ou em determinada profissão. A competência técnico-funcional reflete uma preocupação principal que os indivíduos têm em exercitar suas habilidades e capacidades pessoais numa determinada área (SCHEIN, 1993)

A maioria das pessoas que se ancoram nessa categoria aprecia sua habilidade e tem consciência da sua preferência por determinada área de especialização. Quando desejam alcançar uma gerência e ter progresso hierárquico, visto que é no topo das hierarquias que estão as grandes recompensas financeiras, demonstram interesse em que esse progresso ocorra dentro de suas áreas de competência técnica ou funcional.

As pessoas ancoradas na competência técnico-profissional têm a preocupação e a consciência de que o conhecimento e a habilidade se tornam rapidamente obsoletos em um mundo tecnologicamente dinâmico por isso valorizam a oportunidade de realizar cursos de aperfeiçoamento, assim como licenças para estudos e verbas para compra de livros e equipamentos. Essa necessidade se dá principalmente pelo fato de que esses indivíduos procuram não ficar obsoletos à medida que ficam mais velhos. (SCHEIN, 1996)

As organizações sempre necessitarão de especialistas em funções específicas e, à medida que a complexidade tecnológica aumenta, aumenta também a necessidade de especialistas técnicos. Por outro lado, pelo de a tecnologia evoluir rapidamente, os conhecimentos dos especialistas tornam-se obsoletos cada vez mais rapidamente. Ou seja, manter-se atualizado técnico e funcionalmente exige que a pessoa se aprimore constantemente e de forma que isso não seja tão oneroso para as empresas. Assim, os indivíduos que se ancoram nessa categoria, devem planejar um orçamento para a sua própria aprendizagem.

Schein (1996) relata que as pessoas que têm a aptidão técnico-funcional gostam de ser reconhecidas por especialistas no campo em que atuam, mais do que por um superior não-especialista. Do mesmo modo, o recebimento de distinções, prêmios e outros tipos de reconhecimento público são mais valorizados por esses profissionais do que propriamente um bônus ou pagamento extra.

2.4.1.5 Quinta Âncora: Aptidão administrativa geral

Pessoas ancoradas na aptidão administrativa geral gerencial são aquelas que procuram ocupar posições que envolvem a gestão de pessoas e de negócios. Para isso, essas pessoas têm como motivação três pontos que encerram a concepção de gerenciamento, quais sejam: competência interpessoal, competência analítica e estabilidade emocional.

Compreende-se por competência interpessoal a habilidade de liderar, supervisionar, controlar e persuadir pessoas com a finalidade de conduzi-las aos objetivos organizacionais, estando à frente e oferecendo o norte para que as tarefas sejam efetivadas da melhor forma possível. Para a tomada de decisões numa organização o diretor geral precisa reunir informações precisas e, para tal, necessita agrupar pessoas certas proporcionando um clima que favoreça a troca máxima de dados e pareceres a fim de que possa tomar a decisão mais correta. Dessa forma, a habilidade de trabalhar em grupo é muito importante para essas pessoas. (SCHEIN, 1996)

A competência analítica refere-se à habilidade de compreender as diversas faces de um problema, identificando-os e propondo soluções e/ou alternativas para sua resolução em um cenário de incertezas e informações incompletas. Schein (1996) cita que, uma vez que o processo decisório cabe ao diretor geral, a habilidade de analisar, sintetizar e solucionar problemas é de fundamental importância para essas pessoas.

Dutra (1996) relata que a estabilidade emocional é a capacidade de oferecer segurança e motivação frente às situações de crise e de desempenhar o papel de autoridade sem sentir

medo ou culpa. Mais do que isso, Schein (1996) acrescenta que o processo de tomar decisões difíceis é muito penoso e que absorver as tensões emocionais geradas pela incerteza sem com isso desistir, contrair uma úlcera ou mesmo ter um colapso nervoso é uma tarefa muito dispendiosa, mas que pode ser controlada na medida em que se adquira, com experiência e prática, a habilidade de controle.

Essa categoria de âncora atrai muitos ocupantes devido às recompensas que são oferecidas para funcionários de alto nível gerencial. Cada vez mais, pessoas ancoradas nesse suporte reconhecem que essa habilidade aliada ao fator emocional são requisitos necessários para se ter a competência gerencial.

O processo de supervisão – influência, liderança e controle de pessoas em todos os níveis – reflete a competência de gestão, que tem como preocupação central a integração dos esforços dos outros, para promoção da responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação das diferentes funções de uma organização. (SCHEIN, 1993).

Para se ter aptidão administrativa geral a pessoa deve ser altamente motivada para sobreviver a um ambiente político, deve ter habilidades financeiras, ter um bom relacionamento interpessoal, sobretudo para intermediar negociações e, mais importante de tudo, ter uma boa estrutura emocional para poder tomar decisões com base em informações parciais.

A necessidade de gerenciamento vem crescendo e ao mesmo tempo sendo levada aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Ao mesmo tempo em que o trabalho se torna cada vez mais técnico, há maior necessidade de gerenciamento para integração das equipes de nível operacional, como se vê atualmente nas organizações: camadas inteiras de gerência estão

sendo cortadas e as equipes redesenhadas, criando o que se chama autocontrole, que implica a redução de controles centralizados a favor da redução de funções, o que requer cada vez mais as habilidades analíticas, interpessoais e emocionais dos funcionários operacionais. Assim, os gerentes de equipe, os gerentes de projeto e os gerentes de programa terão que ter as habilidades semelhantes às da gerência geral, além de sua compreensão técnica nas tarefas usuais. (SCHEIN, 1996)

Em muitas organizações não há espaço para um gerente geral, a menos que esse esteja no topo de um departamento ou divisão. A promoção a uma gerência geral implica um salto grande na hierarquia organizacional. No futuro as habilidades analíticas, interpessoais e emocionais farão parte também dos funcionários que ocupam um nível mais baixo na hierarquia. Desse modo, o escopo do gestor será definido cada vez mais pelas habilidades que ele possui e menos pela posição que ele ocupa num organograma.

2.4.1.6 Sexta Âncora: Empreendedorismo

Para Schein (1996) mais e mais pessoas são atraídas pela idéia de que podem desenvolver seu próprio negócio, pela possibilidade de ter uma vida autônoma ou pela necessidade de ter maior liberdade para desenvolver suas atividades e, enquanto o mundo se torna mais dinâmico e complexo, as oportunidades para indivíduos ancorados nessa categoria aumentam drasticamente.

Trabalhar com os próprios produtos e idéias ou construir a sua própria empresa são os objetivos daqueles que estão alicerçados na âncora do empreendedorismo. Esses indivíduos têm a preocupação com a criação de algo novo, que envolve a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado (SCHEIN, 1993)

A necessidade de criação de produtos novos e serviços que se derivam da tecnologia de informação, da biotecnologia e, sobretudo, do desenvolvimento de novas tecnologias tende a aumentar, valorizando cada vez mais a criatividade, que está no núcleo dessa âncora.

Dutra (1996) que cita essa âncora com o nome de criatividade, relata que à medida que as pessoas empreendedoras concretizam os seus negócios, sua ambição passa a ser necessidade de acumular dinheiro. Essa atitude se deve, não por um fato em particular, mas para definir seu grau de sucesso, uma vez que o total de ativos é a única medida utilizada para tal fim.

Para Overman (1993) a sustentação dessa âncora encontra-se na afirmação de que o indivíduo quer provar ao mundo que pode criar uma empresa ou algo cujo resultado venha de seu próprio esforço. Para ele, os indivíduos ancorados nessa categoria podem até trabalhar para uma organização, enquanto o aprendizado valha para aproveitamento em oportunidades futuras, mas planejam sair o mais cedo possível para seguir os seus próprios caminhos.

2.4.1.7 Sétima Âncora: Serviço e Dedicção

A âncora de carreira pautada em ‘serviço e dedicação’ corresponde a uma preocupação primordial com o alcance de resultados valorizados, como por exemplo, fazer do mundo um lugar melhor para se viver, ajudar os outros, aumentar a harmonia entre as pessoas, ensinar e assim por diante (SCHEIN, 1993).

As pessoas ancoradas nessa categoria são leais para com os seus valores pessoais e não, necessariamente, para com a organização, pois esses indivíduos baseiam-se no desejo de influenciar o mundo em uma determinada direção e, com base nessa causa, trabalham muitas vezes com profissões relacionadas à ajuda aos demais, sendo que a recompensa financeira não é o seu valor central. (DUTRA, 1996)

Não obstante, o ‘serviço e dedicação’ também pode estar a cargo do desenvolvimento de uma carreira, da busca constante pelo aperfeiçoamento das habilidades necessárias para a construção de uma sólida vida profissional.

2.4.1.8 Oitava Âncora: Desafio Constante

Sempre houve pessoas que definiram suas carreiras nos termos de superar probabilidades impossíveis e de resolver os problemas até então sem solução. A âncora de carreira correspondente ao desafio constante reflete uma preocupação com a resolução de problemas

aparentemente sem solução, de vencer oponentes duros, de ultrapassar obstáculos difíceis. Sendo assim, o processo que conduz ao sucesso é mais importante que o sucesso num determinado campo ou área de competência.

Dutra (1996) relata que as pessoas que ancoram suas carreiras no desafio constante gostam de se sentir estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco e, quando não as têm, sentem-se desestimuladas e aborrecidas. No entanto, Schein (1996) nota em seus estudos que, embora o número de pessoas que buscam o desafio como forma de carreira seja crescente, não está de todo certo se elas têm uma predisposição para encarar e superar os desafios de uma organização ou se essa é uma adaptação para desafios crescentes que o mundo nos está apresentando.

De todo modo, não haverá falta de desafios nem para um, nem para outro, pois as pessoas que gostam de desafios são também grandes absorvedores de aprendizado.

2.4.2 Pesquisa sobre o constructo

O constructo âncoras de carreira tem sido utilizado sobretudo em estudos que se referem à carreira e desenvolvimento profissional. Entre eles podemos relatar o artigo de Techima, Tsujimoto e Silva (2005) que trata da análise do perfil e motivação de voluntários. Este estudo que contou com uma amostra de 39 pessoas que desenvolvem trabalhos voluntários, pode evidenciar que a maioria dos respondentes possuem como inclinação a âncora de carreira do “serviço e dedicação”, que descreve como característica, entre outras, a vontade de ajudar aos

outros e de transformar o mundo num lugar melhor para se viver. Deste modo, pode-se presumir que pessoas que se apóiam nesta âncora de carreira terão maior motivação em desenvolver trabalhos voluntários que as demais.

2.5 LÓCUS DE CONTROLE

O estudo sobre lócus de controle foi desenvolvido por Rotter, na década de 60, com base nas teorias do behaviorismo (estímulo-resposta) e do cognitivismo (estudo de campo), sendo uma teoria que tem por objetivo lidar com a complexidade do comportamento humano, utilizando-se de hipóteses testáveis e constructos definidos. (PASQUALI, ALVES e PEREIRA, 1998).

O lócus de controle é particularmente interessante para análise do perfil de indivíduos que executam atividades gerenciais. Uma vez que esses indivíduos têm como tarefa a orientação e a liderança de pessoas, é necessário possuírem segurança e confiança em suas habilidades e capacidades.

Rodrigues e Vizzoni (2005) menciona em seus estudos sobre comportamento que muitos indivíduos sentem-se inseguros quanto a sua atuação, sobretudo no trabalho, o que faz com que eles se sintam descrentes de seu poder pessoal de influenciar os eventos da própria vida. Essa insegurança pode, dentre outras causas, advir de experiências frustrantes que levam o indivíduo a distorcer seu lócus de controle, associando o sucesso ao acaso e o fracasso à própria pessoa.

Este autor relata ainda que a atividade de gerenciamento exige que os indivíduos tenham habilidades que os auxiliem no enfrentamento de situações consideradas difíceis a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Se existe uma defasagem entre o comportamento esperado e o real, é necessário que ações sejam tomadas, o que pode levar a pessoa a se sentir mais segura e confiante em suas habilidades e capacidades.

2.5.1 Conceito de locus de controle

A idéia de que o homem é o centro do universo é fascinante na medida em que esse pressuposto declara uma noção de liberdade e de arbitrariedade para decidir os caminhos que deseja seguir. No entanto essa idéia é um tanto romântica, pois o homem não é um ser totalmente livre, mas um ser que convive com forças externas a ele que, em boa parte do tempo, determinam o seu comportamento.

A determinação do comportamento é objeto de grande interesse de teorias e pesquisas nas quais o homem busca compreender os eventos que acontecem ao seu redor e suas causas. Conhecer as origens dos eventos e de suas causas é de grande valia, pois, quando se as conhece e compreende, o homem pode prever e controlar acontecimentos referentes a ele próprio, ao seu semelhante e ao seu próprio universo. (DELA COLETA, 1982)

Com o intuito de obter explicações acerca das causas geradoras dos fenômenos que afetam os indivíduos, o autor destaca o trabalho que Fritz Heider publicou em 1944 um artigo intitulado

“*Social perception and phenomenal causality*”, por meio do qual se derivaram diversos outros estudos sobre o que hoje é chamado de atribuição da causalidade.

A atribuição da causalidade é um postulado que pretende responder à pergunta: a que causas as pessoas atribuem os fatos que observam ou vivenciam?

Para responder a esse questionamento, vários estudos, que contavam com as experiências vividas por indivíduos, foram desenvolvidos e, por meio deles, buscou-se a compreensão das causas dos fenômenos, procurando estabelecer uma relação de causa e efeito. Ou seja, organizaram-se os eventos cuja fonte eram causas internas ao indivíduo e eventos cuja causa era externa ao indivíduo.

Os resultados obtidos desses estudos mostraram que as forças externas, juntamente com as capacidades dos indivíduos e seu empenho em provocar fenômenos, fizeram com que dois grandes pólos de todo e qualquer evento observado na vida diária das pessoas fossem criados: o pólo interno – relacionado às causas oriundas do próprio sujeito envolvido na ação, e o pólo externo – relacionado às variáveis causais alocadas nas outras pessoas, nas forças do meio-ambiente, nas entidades e no acaso, todas fora do controle do próprio sujeito. (DELA COLETA, 1982)

Rotter (1965) *apud* La Rosa (1986), descreveu como os indivíduos agiam na sua interação com o meio ambiente, atuando na sua determinação ou sendo determinado por ele. Ele menciona que o grau em que um indivíduo crê que sua vida se encontra sob seu próprio controle ou sob o controle dos outros, constitui uma dimensão importante da variabilidade individual.

Controle é a habilidade percebida para alterar significativamente os eventos. Isso significa dizer que não é necessário que as pessoas exerçam realmente controle sobre os eventos relevantes, mas que percebam esse controle. A percepção de controle é o principal determinante da resposta do sujeito. (BURGER, 1989)

O termo *locus de controle* foi cunhado para designar quem ou o que detém o controle na determinação de eventos, dessa forma, o *locus de controle* pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle dos eventos, se ela é o próprio sujeito – interno; se algum elemento fora do sujeito – externo.

Dela Coleta (1982) relata que as pessoas tendem a perceber que atuam no controle das ocorrências do mundo, de um modo geral, sendo essas ocorrências dependentes das suas próprias capacidades ou esforços, ou tendem a perceber que são dependentes das outras pessoas, do acaso, ou de entidades, todas fora de seu próprio controle.

A pessoa que acredita ser responsável por seu destino possui *locus de controle interno*, enquanto a pessoa que crê que o bom e o ruim que lhe aconteça está determinado pelo acaso, a sorte ou o poder dos demais, está orientada, fundamentalmente, por um *locus de controle externo*.

Assim, quando uma pessoa atribui seu sucesso ou fracasso a fatores externos como sorte, oportunidade ou outros aspectos, elas reconhecem o pouco impacto de seus esforços nas suas conquistas, tendo ela o *locus de controle externo*. Ao contrário, as pessoas que possuem *locus de controle interno* acreditam e confiam a si mesmas o seu destino, e percebem os resultados como consequência de suas próprias ações.

Rotter (1965) *apud* La Rosa (1986) sugere a existência de um controle de reforçamento interno-externo, que diz respeito ao grau com que o indivíduo considera que os reforçamentos são contingentes à sua conduta. Segundo esses autores, podem-se definir Controle Interno (C. I.) e Controle Externo (C. E.) da seguinte maneira: quando se percebe um reforço como não-contingente a alguma ação, mas como questão de sorte, destino, controle dos outros, de poderosos ou como não-previsível pelas forças que o rodeiam, interpreta-se como crença de controle externo; ao contrário, se o sujeito percebe o reforço como contingente à sua conduta ou as suas características relativamente permanentes, denomina-se crença de controle interno. Os sujeitos com C. E. são aqueles que atribuem o êxito às condições do meio ambiente, enquanto os sujeitos com C. I. consideram seu êxito como resultado de seu próprio esforço ou habilidades.

Em uma análise com sujeitos que possuem *locus* de controle interno (L.C.I) e *locus* de controle externo (L.C.E.), pode-se traçar o seguinte paralelo: indivíduos que possuem *locus* de controle interno (L.C.I.) geralmente se inclinam a solucionar problemas para reduzir o estresse, tratam de melhorar sua vida, são mais persistentes, têm elevado auto-conceito e sensações de domínio do ambiente, valorizam mais o êxito e rechaçam mais o fracasso, quando os atribuem a si mesmos e têm maior necessidade de êxito. Além disso, são mais ativos na busca de informação a respeito de situações de sua própria vida. (ANDERSON, 1977)

Lefcourt (1991) e Rotter (1966) *apud* La Rosa (1986) relatam que os indivíduos com L.C.I. são mais dependentes da informação no que diz respeito à sua conduta futura, atendem mais às habilidades e destrezas de êxito, preocupam-se mais por seus fracassos ou erros, resistem mais às manipulações exteriores e têm aprendizagem mais intencional. Ou seja, indivíduos

com L.C.I estão mais atentos diante dos aspectos que lhes proporcionam informação relevante para sua conduta futura e fazem mais esforços para melhorar sua situação.

A internalidade está associada com maiores índices de adaptação, satisfação e envolvimento nas atividades do que a externalidade. Além disso, os indivíduos "internos" têm mais motivação para o êxito do que os externos. (NORIEGA, *et. al.*, 2003)

Indivíduos que possuem lócus de controle externo (L.C.E.) identificam sua ausência de controle sobre certas situações cotidianas e atribuem o controle a forças externas. Os sujeitos controlados externamente têm mais problemas para criar relações adequadas. Uma vez que não acreditam que a informação interpessoal tenha um papel importante nas relações com os outros, esses indivíduos vêem a sorte, a oportunidade, o destino, a fatalidade e o poder de outros como determinantes de seus resultados. (NOWICKI & DIGIROLAMO, 1989)

Um aspecto associado com o L.C.E que não se deve excluir é o processo de incapacidade aprendida, que se dá quando o sujeito identifica sua ausência de controle sobre certas situações cotidianas, atribui o controle a forças externas e apresenta depressão. Supõe-se que a maior falta de controle causa maior atribuição externa e, conseqüentemente, maior depressão (NORIEGA, *et. al.*, 2003)

Indivíduos com inclinação de controle externo são menos satisfeitos, envolvem-se menos com seu trabalho e percebem-se com pouco controle sobre os resultados organizacionais.

Collins (1974) *apud* Dela Coleta (1982) cita quatro fatores distintos que poderiam ser responsáveis pela externalidade, quais sejam: a crença em um mundo difícil; a crença em um

mundo injusto, onde os bons comportamentos nem sempre seriam bem recompensados; a crença em viver num mundo não previsível e a crença num mundo politicamente irresponsável.

2.5.2 Diferenças entre sujeitos com locus de controle interno e externo

Por meio de pesquisas, Lefcourt (1976) *apud* Dela Coleta (1982) procurou traçar as diferenças existentes entre os sujeitos que tinham o locus de controle predominantemente interno e aqueles que tinham mais tendência à externalidade.

A figura 4 traça um resumo comparativo das características gerais dos indivíduos que apresentam locus de controle interno e locus de controle externo. Por meio dele pode-se analisar que as pessoas que atribuem ao externo os eventos que ocorrem em suas vidas são mais negativas e pessimistas quanto ao futuro, muito provavelmente porque, pela característica imediatista que possuem não conseguem traçar metas e objetivos em médio e longo prazo e, mesmo quando conseguem algum resultado não conseguem associá-lo a um esforço realizado no passado, mas atribuem a conquista à sorte, à oportunidade ou ao próprio acaso.

Já os indivíduos que atribuem ao interno os eventos que ocorrem em suas vidas são, geralmente, mais ativos e otimistas, buscam por seus próprios esforços vencer os obstáculos que são impostos no seu dia-a-dia, por meio da persistência e da busca pela redução de incertezas presentes nas diversas situações. Provavelmente, essas pessoas sejam também mais

assertivas em comparação com as pessoas que possuem locus de controle externo, uma vez que as características dos internos levam o indivíduo a ter um comportamento mais diretivo e confiante por meio do qual expressam suas opiniões e sentimentos.

Figura 4 - Comparativo das características dos sujeitos com locus de controle interno e externo

Locus de controle interno	Locus de controle externo
Apresentam maior persistência no esforço para obter maiores resultados.	São mais imediatistas.
Procuram a redução de incertezas, fazem mais perguntas quando não são dadas as instruções em uma tarefa qualquer.	Apresentam mais tendência ao conformismo.
São mais resistentes às influências sociais.	Sentem mais insatisfação durante a interação social.
Manifestam menos perturbações por experiências fracassadas.	São menos hábeis para aceitar as implicações do fracasso.
São menos pessimistas e possuem mais habilidades para vencer adversidades.	Apresentam visão negativa do futuro.
Pertencem mais freqüentemente à alta classe sócioeconômica e têm maior acesso às oportunidades.	
Gastam maior tempo para decidir quando a dificuldade da tarefa aumenta.	
Apresentam-se mais ativos e alertas.	
São mais persistentes para solucionar problemas lógicos.	

Fonte: DELA COLETA (1982, p. 92-95)

2.5.3 Pesquisas sobre o constructo

Barros e colaboradores (1993) *apud* Pasquali, Alves e Pereira (1998) relatam que as razões pelas quais o estudo sobre locus de controle tem merecido especial atenção referem-se ao fato do mesmo lidar com variáveis importantes como expectativas, controle, reforço e também pelo motivo de integrarem diferentes correntes psicológicas: o behaviorismo e o cognitivismo.

Desta forma, é possível encontrarmos estudos aplicados em culturas diferentes, como o estudo realizado por Noriega, et al (2003) a fim de se estabelecer comparações inter e intragrupo com um determinado setor da cultura nordestina brasileira e uma cultura localizada no deserto de Sonora no México, objetivando analisar as propriedades psicométricas do instrumento para avaliar o locus de controle.

Silvester, et al. (2002) escreveram um interessante artigo sobre locus de controle e gerenciamento de impressão em entrevistas de seleção. Gerência de impressão é a tentativa, consciente ou inconsciente, de influenciar a impressão durante a interação, sobretudo na comunicação. Através da análise de três grupos distintos, este estudo procurou compreender as estratégias através das quais os candidatos, em sua interação com o entrevistador, podem causar uma impressão positiva. Os resultados, passíveis de maiores estudos, apontam a importância de se considerar os processos verbais durante a seleção alavancando a discussão sobre o tema gerenciamento de impressão e suas implicações.

Rodrigues e Vizzoni (2005) escreveram um artigo sobre insegurança, baseado na experiência de atendimento clínico, onde pacientes relatam fatos como: ser incapaz de fazer o que é

capacitado a fazer, de não conseguir iniciar atividades que gostaria de fazer ou, após iniciada não conseguir terminar, bem como ser descrente de seu poder pessoal de influenciar nos eventos da própria vida, entre outros. Os autores declaram que “... *é razoável pensar que o tratamento dos sentimentos de segurança deveria centrar-se nas mudanças das cognições da pessoa, com ênfase explícita na correção de distorções de locus de controle...*” (p. 04) que dentre outros procedimentos podem levar a pessoa a se sentir mais segura e confiante em suas capacidades.

3 MATERIAL E MÉTODO

Com o objetivo de estudar os ciclos de vida e de carreira de indivíduos que atuam em indústrias, analisando-se a inclinação profissional e as crenças que predominam em cada uma das fases, essa pesquisa é delineada por meio de um estudo correlacional.

A escolha desse método de pesquisa deveu-se ao fato de ser um levantamento de dados em que o pesquisador não influencia nenhuma variável, mas apenas as mede e procura por relações possíveis, sendo que estes dados podem ser apenas interpretados em termos causais com base em outras teorias não estatísticas que o pesquisador conheça, mas não podem conclusivamente provar causalidade. (UFSC)

3.1 AMOSTRA

A amostra foi composta por 74 profissionais que desenvolvem atividades em organizações localizadas na cidade de São José dos Campos/SP. A população pesquisada foi escolhida por meio da acessibilidade.

Como característica, a amostra é composta por 45,95% de respondentes do sexo masculino e 54,05% feminino, com idade predominante entre 25 e 29 anos (28,38%), tendo a população na sua maioria o ensino superior (59,46%) e o nível hierárquico predominante foi o administrativo (64,86%). Quanto ao tempo de carreira, a maior parte dos respondentes concentrou-se de 1 a 5 anos (32,43%); para 35,14% dos indivíduos a atividade profissional

relaciona-se com a sua formação; e 58,70% dos pesquisados afirmam que a oportunidade de crescimento pessoal é o que mais os satisfaz e motiva para o trabalho.

3.2 INSTRUMENTOS

Para aferição da pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos: o Inventário de Âncoras de Carreira, desenvolvido por Schein; o Inventário de Internalidade e Externalidade desenvolvido por Rotter e um questionário com dados sobre a identificação do perfil profissional dos sujeitos, desenvolvido pela pesquisadora.

O inventário de Âncoras de Carreira tem o objetivo de verificar em quais suportes os indivíduos se apóiam para dar impulso à sua carreira. Para a análise dos dados foi considerada a predominância da âncora de cada sujeito. (ANEXO A)

Esse inventário é composto por 40 questões em cada qual o respondente deve pontuar a alternativa que mais reflete a sua característica, numa escala com variância de 6 pontos (1 a 6), sendo 1 a menor pontuação e 6 a maior pontuação. De acordo com a padronização deste questionário a pontuação é deve ser dada da seguinte forma:

“1” ou “2” – se a afirmação nunca é verdadeira ao sujeito.

“3” – se a afirmação ocasionalmente é verdadeira ao sujeito.

“4” ou “5” – se a afirmação normalmente é verdadeira ao sujeito.

“6” – se a afirmação é verdadeira ao sujeito.

Desta forma, nos itens “nunca é verdadeiro” e “normalmente é verdadeiro”, o indivíduo deve pontuar tendenciando entre dois valores, de acordo com o que mais se relaciona a si. Após realizada a pontuação dos 40 itens, o respondente deve acrescentar mais 4 pontos aos três itens mais pontuados por ele, de acordo com o seu critério.

Para a tabulação destes dos dados obtidos, deve-se distribuir as questões de acordo com as âncoras a que correspondem, conforme figura 5. Some as colunas, com a devida pontuação dada pelo sujeito (já com o acréscimo de quatro pontos às três questões escolhidas) e divida o resultado por cinco (o número de itens) a fim de se obter a média de cada uma das inclinações profissionais.

Figura 5 - Categorização do inventário de âncoras de carreira.

CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____	6 _____	7 _____	8 _____
9 _____	10 _____	11 _____	12 _____	13 _____	14 _____	15 _____	16 _____
17 _____	18 _____	19 _____	20 _____	21 _____	22 _____	23 _____	24 _____
25 _____	26 _____	27 _____	28 _____	29 _____	30 _____	31 _____	32 _____
33 _____	34 _____	35 _____	36 _____	37 _____	38 _____	39 _____	40 _____
Total: _____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Total: ÷ 5	÷ 5	÷ 5	÷ 5	÷ 5	÷ 5	÷ 5	÷ 5
Média: _____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

De acordo com a figura 5, podemos relacionar as âncoras de carreira às suas questões correspondentes:

- Âncora da competência técnica – CT - questões: 1, 9, 17, 25 e 33.
- Âncora da competência gerencial – CG - questões: 2, 10, 18, 26 e 34.
- Âncora da autonomia e independência – AI - questões: 3, 11, 19, 27 e 35.

- Âncora da segurança e estabilidade – SE - questões: 4, 12, 20, 28 e 36.
- Âncora do empreendedorismo – EM - questões: 5, 13, 21, 29 e 37.
- Âncora do serviço e dedicação – SD - questões: 6, 14, 22, 30 e 38.
- Âncora do desafio puro – DP - questões: 7, 15, 23, 31 e 39.
- Âncora do estilo de vida – EV - questões: 8, 16, 24, 32 e 40.

O inventário de Locus de Controle tem o objetivo de identificar o quanto o indivíduo atua na sua interação com o meio, agindo na sua determinação ou sendo determinado por ele.

(ANEXO B)

Esse inventário é composto por 25 questões. Cada questão oferece um par de respostas, denominadas A e B, em que o sujeito deve identificar a alternativa que melhor representa o que ele pensa, assinalando a resposta correspondente. Cada questão vale 1 ponto.

As questões que se referem à internalidade são as seguintes: 1B, 2A, 3A, 4A, 5B, 6B, 7B, 8B, 9A, 10A, 11A, 12A, 13B, 14A, 15B, 16B, 17B, 18B, 19B, 20B, 21A, 22A, 23B, 24A, 25A.

Embora utilizado em diversas pesquisas, não foi localizada a validação dos inventários de Âncoras de Carreira e Locus de Controle para aplicação na população brasileira.

O questionário para identificação do perfil profissional dos sujeitos é composto por 7 perguntas, a respeito de gênero, idade, escolaridade, nível hierárquico, entre outras, apresentando respostas alternativas, em que o indivíduo deve assinalar a resposta que melhor o identifica. (ANEXO C)

3.3 PROCEDIMENTOS

O projeto de pesquisa do qual resultou este trabalho foi, antes da aplicação, encaminhado para a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté sob o protocolo “CEP/UNITAU nº 264/05), o qual aprovou a realização do mesmo. (ANEXO E)

Os participantes foram orientados pela pesquisadora quanto à natureza e aos objetivos do trabalho, de modo que pudessem optar por fazer parte ou não da amostra.

Após esse primeiro contato foi entregue um envelope, identificado por um código, que continha os seguintes documentos: carta de informação ao sujeito da pesquisa, termo de esclarecimento livre e esclarecido (ANEXO D), um questionário de identificação do perfil profissional e os inventários de locus de controle e de âncoras de carreira.

Os participantes responderam ao material de forma individual e sem nomeação, assegurados de que, ao término da análise e conclusão dos resultados, terão uma devolutiva do trabalho, através da codificação do envelope entregue no momento em que responderam à pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio dos inventários e do questionário foram analisados de forma quantitativa empregando-se o pacote estatístico Sphinx para produzir essa análise.

Bourdieu e Passeron (1968) *apud* Lahire (2003) citam que, produção de conhecimento sobre o mundo social são passíveis de sofrer um fenômeno chamado desejabilidade social, que consiste no descompasso entre o real e o esperado, o dizer e o fazer, entre o discurso e a prática, na busca de reproduzir os objetivos e efeitos desejáveis em sua cultura, o que o torna refém dos modos oficiais de construção dos fatos sociais.

“Deste modo, tem-se que as regras culturais, os estereótipos sociais, os efeitos que são desejados por grande número de pessoas (altos em desejabilidade social) mascaram a significação particular de uma dada ação, e não informam tanto a respeito do sujeito, quanto os comportamentos extremos ou com baixa desejabilidade social, que são muito mais informativos e conduzem a inferências mais seguras a respeito das disposições do sujeito, que norteiam aquele ato considerado.” (DELA COLETA, 1982).

Neste sentido, este estudo, mesmo tendo sido pautado em condições éticas e garantia de sigilo, não foge da possibilidade da contaminação da desejabilidade social, inerente aos trabalhos desenvolvidos sob a percepção de seres humanos.

4 RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar e relacionar os resultados obtidos na pesquisa de campo, que teve como objetivo identificar a predominância de crenças e a inclinação profissional presente nos ciclos de carreira. Os dados apurados serão demonstrados de forma quantitativa, expostos por meio de tabelas, conforme descrição abaixo.

4.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS

Após a tabulação das respostas dadas aos inventários e ao questionário utilizados para a pesquisa, os dados foram analisados quantitativamente e serão apresentados abaixo empregando-se uma análise descritiva simples.

4.1.1 Perfil dos respondentes

Tabela 1 - Identificação da população quanto ao gênero

GÊNERO	Qt. Cit.	Freq.
Masculino	34	45,9%
Feminino	40	54,1%
TOTAL	74	100,0%

Com relação ao gênero, existe um equilíbrio entre os respondentes, com uma pequena predominância de sujeitos do sexo feminino (54,1%), frente aos do sexo masculino (45,9%).

Tabela 2 - Identificação da população quanto à idade

IDADE	Qt. Cit.	Freq.
Até 25 anos	15	20,3%
De 25 a 35 anos	31	41,9%
De 35 a 45 anos	18	24,3%
De 45 a 65 anos	10	13,5%
Acima de 65 anos	0	0,0%
TOTAL	74	100,0%

Quanto à idade, há uma concentração de indivíduos na faixa etária entre 25 e 35 anos (41,9%) e, com menor representatividade estão os sujeitos que estão na faixa etária entre 45 e 65 anos (13,5%).

Tabela 3 - Identificação da população quanto à escolaridade

ESCOLARIDADE	Qt. Cit.	Freq.
Ensino médio	20	27,0%
Ensino superior	44	59,5%
Pós-graduação	10	13,5%
TOTAL	74	100,0%

Dentre os sujeitos pesquisados, a maioria possui o ensino superior (59,5%) e a minoria possui pós-graduação (13,5%).

Tabela 4 - Identificação da população quanto ao tempo de carreira

TEMPO DE CARREIRA	Qt. Cit.	Freq.
Até 5 anos	37	50,0%
De 6 a 15 anos	22	29,7%
De 16 a 25 anos	10	13,5%
De 26 a 35 anos	5	6,8%
TOTAL	74	100,0%

Observa-se uma concentração de indivíduos que têm como tempo de carreira até 5 anos (50,0%), seguido daqueles que têm entre 6 e 15 anos (29,7%) e entre 16 e 25 anos de carreira (13,5%).

Tabela 5 - Identificação da população quanto a relação entre formação e atividade profissional

ATIVIDADE RELACIONADA À FORMAÇÃO	Qt. Cit.	Freq.
Sim	26	35,1%
Em parte	16	21,6%
Não	22	29,7%
Muito Pouco	7	9,5%
Não resposta	3	4,1%
TOTAL	74	100,0%

Quanto à relação entre a formação escolar e a atividade profissional executada, 35,1% disseram existir tal relação, enquanto 29,7% disseram não existir.

Tabela 6 - Identificação da população quanto a hierarquia

HIERARQUIA	Qt. Cit.	Freq.
Nível administrativo	48	64,9%
Nível gerencial	25	33,8%
Não resposta	1	1,4%
TOTAL	74	100,0%

Dos sujeitos pesquisados, 64,9% dos respondentes exercem função administrativa, enquanto que 33,8% exercem função executiva ou gerencial.

Tabela 7 - Identificação da população quanto a motivação para o trabalho

SIGNIFICADO DO TRABALHO	Qt. Cit.	Freq.
Oportunidade de crescimento pessoal	54	73,0%
Fonte de satisfação	24	32,4%
Obrigaçãõ econômica	14	18,9%
TOTAL	92	124,3%

Quanto ao significado do trabalho, 73,0% dos pesquisados disseram que, para eles, o trabalho significa oportunidade de crescimento pessoal; para 32,4% significa fonte de satisfação; e para 18,9% obrigaçãõ econômica. Esta foi a única questão onde o sujeito tinha como opção responder a mais de uma alternativa.

A tabela revela que 58,1% dos pesquisados possuem o lócus de controle externo como balizador de suas crenças, tendo maior representatividade a faixa de 25,7% da população que a pontua com mais de 12 pontos. No entanto, a média da pontuação geral é de 8,56 pontos, bem menor comparado à predominância do lócus de controle interno, o que faz com que esse último se sobressaia na população pesquisada.

4.1.3 Predominância da inclinação profissional

Tabela 10 - Predominância da âncora de carreira da "Competência Técnica"

ÂNCORA - COMPETÊNCIA TÉCNICA	Qt. cit.	Freq.
Menos de 3,67	14	18,9%
De 3,67 a 4,33	33	44,6%
De 4,33 a 5,00	0	0,0%
De 5,00 a 5,67	19	25,7%
De 5,67 a 6,33	6	8,1%
De 6,33 a 7,00	0	0,0%
Mais de 7,00	2	2,7%
TOTAL	74	100%
Mínimo= 3,00	Máximo= 7,00	
Média= 4,32	Desvio padrão= 0,97	

No que diz respeito à âncora de carreira da competência técnica, observa-se que a menor parte dos respondentes (18,9%) apresenta uma relação com essa âncora, porém de baixa significância, já que a pontua abaixo da média 4,32 pontos obtida de toda a amostragem dessa categoria. Nesse contexto, podemos afirmar que a relação mais significativa com essa âncora

se deu com 36,5% da população que a pontuou com uma predominância de 5,00 a 5,67 numa escala em que a pontuação máxima foi de 10 pontos.

Tabela 11 - Predominância da âncora de carreira da "Competência Gerencial"

ÂNCORA - COMPETÊNCIA GERENCIAL	Qt. cit.	Freq.
Menos de 2,83	4	5,4%
De 2,83 a 3,67	18	24,3%
De 3,67 a 4,50	28	37,8%
De 4,50 a 5,33	15	20,3%
De 5,33 a 6,17	6	8,1%
De 6,17 a 7,00	3	4,1%
Mais de 7,00	0	0,0%
TOTAL	74	100%

Mínimo= 2,00

Máximo= 7,00

Média= 4,14

Desvio padrão= 1,17

Observa-se pela tabela 11 que a média encontrada para a predominância da âncora de carreira da competência gerencial foi de 4,14 pontos. Desse modo, verifica-se que 29,7% dos sujeitos que apontaram esta categoria como um valor baixo (entre menos de 2,83 a 3,67 pontos). Já 12,2% da população indicaram essa categoria com um valor alto (de 5,33 mais de 7,00) pontos. No entanto a concentração dos respondentes (58,1%) atribuiu a essa âncora um valor à média de pontos dada pela população pesquisada (entre 3,67 e 4,50). A pontuação máxima dada a essa categoria foi de 7,00 pontos.

A âncora de carreira do desafio puro apresenta-se como muito importante para a população pesquisada. Na escala do instrumento que analisa a predominância das âncoras de carreira de cada indivíduo, que varia de 0 a 10 pontos, essa categoria obteve 9,00 como maior pontuação dada pelos sujeitos, tendo como média, 4,59 pontos.

Observa-se na tabela 16 que, para 17,6% da população pesquisada, esta âncora é pouco significativa, representando menos de 4,00 pontos. Para a maioria dos respondentes (28,4%) esta categoria está enquadrada na média dos pontos obtidos no geral. Já para 54,1% dos pesquisados, essa categoria tem um valor maior do que a média da amostra.

No entanto percebe-se que quanto maior é a pontuação atribuída a esta categoria, menor é o número de pesquisados, o que pode refletir que esta âncora tem uma significância muito forte para poucos.

Tabela 17 - Predominância da âncora de carreira do "Estilo de Vida"

ÂNCORA - ESTILO DE VIDA	Qt. cit.	Freq.
Menos de 3,00	1	1,4%
De 3,00 a 4,00	7	9,5%
De 4,00 a 5,00	18	24,3%
De 5,00 a 6,00	24	32,4%
De 6,00 a 7,00	15	20,3%
De 7,00 a 8,00	6	8,1%
Mais de 8,00	1	1,4%
TOTAL	74	100%

Mínimo= 2,00

Máximo= 8,00

Média= 4,93

Desvio padrão= 1,20

A âncora de carreira que se refere ao estilo de vida foi a que obteve a maior média de pontuação (4,93) dentre todas as demais âncoras, tendo recebido, como pontuação mínima 2,00 e, como máxima 8,00 pontos.

Dentre a amostra, 24,3% dos respondentes atribuem a essa âncora uma pontuação dentro da média e 10,9% abaixo da média geral. A maioria dos respondentes (62,20%) está dentre aqueles que dão a essa categoria pontuação acima da média geral.

Nota-se que a concentração dos sujeitos que classificam essa categoria com pontuação acima da média geral reflete um alto grau de importância dessa âncora.

4.1.3.1 Análise da tabulação das âncoras de carreira

Figura 6 - Análise da tabulação das âncoras de carreira

ÂNCORA	PONTUAÇÃO			ANÁLISE DE MÉDIAS		
	Mínima	Média	Máxima	Abaixo da média	Média	Acima da Média
CT	3	4,32	7	18,9	44,6	36,5
CG	2	4,14	7	29,7	58,1	12,2
AI	1	3,38	6	19,0	67,5	13,6
SE	2	4,21	8	37,7	23,0	39,3
EM	1	3,44	7	25,7	35,1	39,2
SD	2	4,59	8	23,6	37,8	48,8
DP	3	4,59	9	17,6	28,4	54,1
EV	2	4,93	8	10,9	24,3	62,2

A figura 6 tem o objetivo de sintetizar os dados apurados na tabulação do Inventário de Âncoras de Carreira. Pela ilustração, pode-se observar o seguinte:

- Pontuação do instrumento – o inventário aplicado possui como escala a variância de 0 a 10 pontos. Dessa forma, observamos que as âncoras de carreira que obtiveram maior pontuação pela população pesquisada foram a do desafio puro (9 pontos), seguida das âncoras de segurança e estabilidade, serviço e dedicação e estilo de vida 8 pontos cada uma.
- Maiores médias obtidas – nesse mesmo instrumento, que tem a escala com variância de 0 a 10 pontos, as maiores médias de respostas obtidas foram a da âncora de estilo de vida (4,93 pontos), seguida das âncoras de serviço e dedicação e desafio puro 4,59 pontos cada uma.
- Pontuação acima da média – após a análise dos dados tabulados, houve a apuração do percentual de indivíduos que classificaram cada âncora, ou categoria, dentro da pontuação estabelecida a partir da sua média. Dessa forma, as âncoras que apresentaram pontuação acima da média foram: estilo de vida (62,2%), desafio puro (54,1%), serviço e dedicação (48,8%), segurança e estabilidade (39,3%) e empreendedorismo (39,2%).
- Pontuação abaixo da média – a mesma análise realizada para a pontuação acima da média foi realizada para os dados abaixo da média, obtendo-se os resultados nas seguintes âncoras: competência gerencial (29,7%), autonomia e independência (19%) e competência técnica (18,9%).

4.2 COMPARATIVO DE MÉDIAS

Após a apresentação descritiva dos dados da pesquisa, o objetivo dessa seção é evidenciar a presença das diferenças estatisticamente significantes, tendo em vista o tratamento das variáveis dependentes.

Para a análise dos resultados obtidos da relação entre variáveis dependentes, serão considerados os resultados significantes ou muito significantes, de acordo com a classificação abaixo.

Figura 7 - Classificação de significância - teste Qui²

CLASSIFICAÇÃO	% Mín.	% Máx.
Muito significativa	99,00	99,99
Significativa	95,02	98,80
Pouco significativa	87,60	94,90
Não significativa	1,14	84,20

A figura 7 demonstra a classificação de significância utilizada para analisar a relação das variáveis dependentes da pesquisa aplicada. O grau de significância obtido foi classificado em: MS – muito significativa; S – significativa; PS – pouco significativa; NS – não significativa.

Estabeleceu-se 5% como a margem de erro a considerar na análise dos dados.

4.2.1 Análise da variável dependente gênero

A variável gênero apresentou significância quando relacionada com as âncoras de carreira de: “Competência Gerencial”, “Autonomia e Independência” e “Segurança e Estabilidade”, conforme demonstradas abaixo.

Tabela 18 - Comparativo entre as variáveis gênero e competência gerencial

GÊNERO	CG	Menos de 2,83	De 2,83 a 3,67	De 3,67 a 4,50	De 4,50 a 5,33	De 5,33 a 6,17	De 6,17 a 7,00	Freq.
Masculino		1%	8%	14%	18%	5%	0%	46%
Feminino		4%	16%	23%	4%	4%	4%	54%

Na análise do Qui², que tem o valor de 99,39, as variáveis gênero e a âncora de carreira da competência gerencial apresentam uma dependência muito significativa, sendo $p= 0,61\%$.

De acordo com essa análise, de um total de 74 observações, nota-se que 18% dos indivíduos do sexo masculino se situam nessa âncora, numa predominância de 4,50 a 5,33 pontos, de uma escala que varia entre menos de 2,83 a 7,00 pontos. Dentre os sujeitos do sexo feminino, há uma maior predominância entre aqueles que pontuaram relação entre as variáveis em 3,67 e 4,50 pontos, o que representou 23% da população.

Além do indicado pelo teste do Qui², observa-se, a partir da média estabelecida pelo inventário (5 pontos), que os sujeitos do sexo masculino se centram na média das respostas da população pesquisada. Já nos sujeitos do sexo feminino há uma concentração de 43% de

indivíduos que se situam abaixo da média dada pelo inventário, contra 12% que respondem acima da média.

Essa análise permite inferir que os sujeitos do sexo masculino primam mais pela competência gerencial que os sujeitos do sexo feminino.

Tabela 19 - Comparativo entre as variáveis gênero e autonomia e independência

GÊNERO	Al	Menos de	De 1,83	De 2,67	De 3,50	De 4,33	De 5,17	Freq.
		1,83	a 2,67	a 3,50	a 4,33	a 5,17	a 6,00	
Masculino		4%	1%	14%	20%	5%	1%	46%
Feminino		0%	14%	23%	10%	4%	3%	54%

A dependência entre as variáveis gênero e a âncora de carreira da autonomia e independência apresentam uma dependência muito significativa. $Qui^2=99,08$ e $p=0,92\%$.

De acordo com o teste do Qui^2 , na tabela 19, observa-se que, de um total de 74 respostas, 20% dos indivíduos do sexo masculino pontuam essa âncora com uma predominância de 3,50 a 4,33 pontos.

Entre os sujeitos do sexo feminino há uma maior concentração de 23% de indivíduos que respondem a essa âncora com a predominância de 2,67 a 3,50 pontos, menor que aquela em que se encontram os do sexo masculino.

De acordo com essa análise pode-se inferir que os sujeitos do sexo masculino são mais propensos a ter a autonomia e independência como uma âncora de carreira em relação aos sujeitos do sexo feminino.

Tabela 20 - Comparativo entre as variáveis gênero e segurança e estabilidade

GÊNERO	SE	Menos de 3,00	De 3,00 a 4,00	De 4,00 a 5,00	De 5,00 a 6,00	De 6,00 a 7,00	De 7,00 a 8,00	Mais de 8,00	Freq.
Masculino		3%	15%	7%	16%	1%	4%	0%	46%
Feminino		4%	16%	16%	7%	10%	0%	1%	54%

Pela análise do Qui², pode-se depreender que as variáveis gênero e a âncora de carreira da segurança e estabilidade apresentam uma dependência significativa. Qui²=97,07 e p= 2,93%.

De acordo com esse teste, entre os sujeitos do sexo masculino as maiores discrepâncias encontram-se em 16% da população que classifica a relação dessa variável em 5,00 a 6,00 pontos e em 1% que a classifica em 6,00 a 7,00 pontos.

Para os sujeitos do sexo feminino, ainda de acordo com o teste do Qui², as maiores discrepâncias estão entre aqueles 16% que classificam essa variável entre 3,00 e 4,00 e 5,00 e 6,00 pontos e o 1% que a classificam em mais de 8,00 pontos.

Além dos dados apontados pelo teste de Qui², observa-se, na tabela 20, que a variável gênero e a âncora da segurança e estabilidade não possui uma relação forte para ambos os sexos. Entre os sujeitos do sexo masculino, há maior concentração de respondentes (25%) em

pontuações abaixo da média geral do inventário. O mesmo acontece com os sujeitos do sexo feminino, em que a concentração se dá em 36% da população.

4.2.2 Análise da variável dependente tempo de carreira

A variável tempo de carreira apresentou significância quando relacionada com as variáveis da idade e da âncora de carreira de Estilo de Vida, conforme demonstrado nas tabelas abaixo.

Tabela 21 - Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e idade

IDADE	Até 25	25 a 35	35 a 45	45 a 65	Acima de	Freq.
TEMPO CARREIRA	anos	anos	anos	anos	65 anos	
Até 5 anos	17%	28%	3%	1%	0%	50%
De 6 a 15 anos	4%	12%	13%	0%	0%	30%
De 16 a 25 anos	0%	0%	8%	5%	0%	14%
De 26 a 35 anos	0%	0%	0%	7%	0%	7%
Mais de 35 anos	0%	0%	0%	0%	0%	0%

A dependência entre as variáveis tempo de carreira e idade apresentam uma relação muito significativa. $\chi^2 = 99,99$ e $p = 0,01\%$.

Esse teste indica que, de um total de 74 observações, as maiores discrepâncias encontradas estão nos 28% dos indivíduos que têm entre 25 e 35 anos de idade possuem até 5 anos de carreira; naqueles 1% que têm entre 45 e 65 anos de idade e também possuem até 5 anos de carreira.

Tabela 22 - Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e estilo de vida

ESTILO DE VIDA	Menos de	De 3,00	De 4,00	De 5,00	De 6,00	De 7,00	Mais de	Freq.
TEMPO CARREIRA	300%	a 4,00	a 5,00	a 6,00	a 7,00	a 8,00	800%	
Até 5 anos	0%	4%	14%	17%	10%	2%	0%	47%
De 6 a 15 anos	0%	3%	7%	11%	6%	4%	0%	31%
De 16 a 25 anos	0%	2%	3%	2%	1%	1%	1%	10%
De 26 a 35 anos	0%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	4%
Mais de 35 anos	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	3%

A tabela 22 mostra que existe uma dependência significativa entre as variáveis tempo de carreira e da âncora de carreira do estilo de vida. $Qui^2=98,80$ e $p=1,20\%$.

Das 74 observações feitas pelos sujeitos, de acordo com esse teste, nota-se que as discrepâncias encontradas estão nos 17% dos respondentes que possuem até 5 anos de carreira e que priorizam, por uma forte evidência (classificada entre 5,00 e 6,00 pontos), o estilo de vida como um valor a ser seguido.

Além das discrepâncias apresentadas pelo teste do Qui^2 , também se pode notar pelos resultados tabulados que todos os indivíduos, independentemente do tempo de carreira que possuem, classificam a âncora do estilo de vida como uma variável importante para o desenvolvimento de suas carreiras, atribuindo sempre a ela uma pontuação maior que a média, ou seja 5,00 pontos.

Nota-se que a âncora de carreira do estilo de vida é uma variável importante para os respondentes. No entanto a sua predominância tende a diminuir a medida em que as pessoas obtém maior tempo de carreira.

4.2.3 Análise da variável dependente da atividade profissional

Essa variável procura investigar a existência de uma relação da atividade profissional exercida pelo sujeito com a sua formação educacional. Ela apresentou-se muito significativa quando relacionada com as variáveis da idade, hierarquia e da âncora de carreira de serviço e dedicação, conforme demonstrado nas tabelas abaixo.

Tabela 23 - Comparativo entre as variáveis idade e atividade relacionada à formação educacional

IDADE	Até 25	25 a 35	35 a 45	45 a 65	Acima de	Freq.
ATIVIDADE	anos	anos	anos	anos	65 anos	
Sim	3%	18%	7%	8%	0%	36%
Em parte	3%	7%	10%	2%	0%	22%
Não	14%	9%	5%	1%	0%	29%
Muito pouco	1%	7%	1%	0%	0%	9%

A dependência entre as variáveis atividade e idade apresenta uma dependência muito significativa. $\chi^2 = 99,34$ e $p = 0,66\%$.

De acordo com esse teste, observa-se na tabela 23 que de um total de 74 respostas, as discrepâncias apresentadas estiveram entre os 18% dos indivíduos que têm entre 25 e 35 anos de idade que dizem não existir uma relação entre a sua formação educacional e a atividade profissional que desenvolvem.

Dentre os sujeitos que têm entre 25 a 35 anos de idade, percebe-se que 7% relatam que a atividade que exercem atualmente tem muito pouco a ver com a sua formação profissional.

Entretanto, para 10% dos indivíduos que possuem entre 35 e 45 anos de idade, essa relação existe em parte.

Nota-se, pela análise dos dados obtidos na pesquisa um declínio do número de sujeitos que dizem não haver relação da profissão com a formação à medida que a idade aumenta, sugerindo que os iniciantes de carreira nem sempre ingressam na profissão ou atividade em que se formaram, mas encontram oportunidades de aliar as duas variáveis no decorrer da carreira.

Tabela 24 - Comparativo entre as variáveis hierarquia e atividade relacionada à formação educacional

ATIVIDADE	HIERARQUIA	Nível administrativo	Nível gerencial	Freq.
Sim		16%	19%	35%
Em parte		19%	3%	22%
Não		20%	10%	30%
Muito pouco		7%	3%	10%

Por meio da análise do Qui², as variáveis atividade relacionada à formação educacional e hierarquia apresentam uma dependência significativa. Qui²=95,02% e p=4,98%.

Conforme demonstrado na tabela 24, de um total de 74 observações, verifica-se que 19% dos indivíduos que exercem suas atividades em nível gerencial apontam a existência da relação das duas variáveis. Para 20% dos indivíduos que exercem suas atividades em nível administrativo essa relação não existe.

Os dados apresentados sugerem que os sujeitos que encontraram relação entre essas variáveis e executam tarefas relacionadas à sua formação educacional tendem a seguir uma carreira gerencial, ao contrário daqueles que não vêem essa relação “educação x atividade” e se estagnam no nível administrativo.

Tabela 25 - Comparativo entre as variáveis serviço e dedicação e atividade relacionada à formação educacional

SERV. DEDIC.	Menos de 3,00	De 3,00 a 4,00	De 4,00 a 5,00	De 5,00 a 6,00	De 6,00 a 7,00	De 7,00 a 8,00	Mais de 8,00	Freq.
ATIVIDADE								
Sim	0%	3%	15%	5%	8%	4%	0%	35%
Em parte	0%	3%	10%	7%	3%	0%	0%	22%
Não	0%	5%	11%	14%	0%	0%	0%	30%
Muito pouco	1%	0%	1%	4%	1%	0%	1%	10%

A tabela 25 mostra que existe uma dependência muito significativa entre as variáveis tempo de carreira e da âncora de carreira de serviço e dedicação. $Qui^2=99,23$ e $p=0,77\%$.

Das 74 observações feitas pelos sujeitos, nota-se que as maiores discrepâncias encontradas estão entre os 15% dos respondentes que dizem existir uma relação entre as duas variáveis, classificando-a entre 4,00 e 5,00 pontos numa escala que inicia em menos de 3,00 e termina em mais de 8,00 pontos.

Outra discrepância foi apontada entre os indivíduos (14%) que classificaram como não existente a relação entre atividade e formação educacional e a âncora do serviço e dedicação. Para 10% dos respondentes, essa relação foi classificada como existente em parte, com uma pontuação entre 4,00 e 5,00 pontos.

4.2.4 Análise da variável dependente da motivação para o trabalho

Essa variável analisa a relação do significado que o indivíduo atribui ao trabalho. Ela se apresentou significativa quando relacionada com a variável da âncora de carreira de segurança e estabilidade, conforme demonstrado abaixo.

Tabela 26 - Comparativo entre as variáveis motivação para o trabalho e segurança e estabilidade

SEG. ESTAB.	Menos de	De 3,00	De 4,00	De 5,00	De 6,00	De 7,00	Mais de	Freq.
MOTIVAÇÃO TRAB.	3,00	a 4,00	a 5,00	a 6,00	a 7,00	a 8,00	8,00	
Oport. cresc. Pessoal	4%	23%	16%	19%	10%	0%	1%	73%
Fonte de satisfação	1%	15%	10%	7%	0%	0%	0%	33%
Obrigação econômica	0%	4%	4%	4%	3%	4%	0%	19%

A dependência entre a variável da motivação para o trabalho e da âncora de carreira da segurança e estabilidade apresentou-se significativa, $Qui^2=97,81$ e $p=2,19\%$.

De acordo com esse teste, observamos na tabela 26 que de um total de 74 respostas, 19% apontaram a obrigação econômica como principal motivo pelo qual trabalham. Em contrapartida, a variável “fonte de satisfação” é indicada por 33% dos respondentes e a oportunidade de crescimento pessoal para 73%.

Pelos dados apurados e demonstrados, observa-se que para aqueles que buscam segurança e estabilidade, apresentando resposta com maior consistência, há uma tendência maior em buscarem motivação para o trabalho através do ganho financeiro, sendo esse o principal motivo pelo qual trabalham.

4.2.5 Análise da variável dependente âncora de carreira

Essa variável procura investigar a existência de uma relação das âncoras de carreira nas quais os indivíduos se apóiam para se desenvolver profissionalmente, conforme demonstrado abaixo.

Tabela 27 - Comparativo entre as variáveis idade e âncoras de carreira

IDADE	CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV	Freq.
Até 25 anos	4,33	4,00	3,40	4,53	3,60	4,33	5,00	5,00	20%
De 25 a 35 anos	8,60	8,40	7,20	8,35	7,05	9,40	9,45	9,85	42%
De 35 a 45 anos	8,65	8,30	6,45	8,38	6,48	9,03	8,65	10,00	24%
De 45 a 65 anos	9,33	8,47	5,96	8,29	5,57	9,90	9,53	9,66	14%
Acima de 65 anos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%

Na análise dos dados da tabela 27, observa-se que:

Até os 24 anos de idade, os sujeitos buscam apoio para desenvolver carreira por meio dos valores de desafio puro (5,00) e estilo de vida (5,00). Nessa faixa etária, os indivíduos preterem a autonomia e independência (3,40) como suporte de carreira.

Dos 25 aos 35 anos de idade, o maior valor considerado pelos sujeitos é o do estilo de vida (9,85), tendo como segunda âncora o desafio puro (9,45). Nessa faixa etária, a âncora do empreendedorismo é a mais preterida (7,05) entre os respondentes.

A faixa etária que corresponde aos sujeitos que possuem entre 35 e 45 anos de idade, é mais uma vez marcada pela predominância da âncora de carreira de estilo de vida (10,00) como apoio e objetivo para a construção da carreira. Em seguida encontra-se a âncora do serviço e dedicação (9,03). A autonomia e independência (6,45) é preterido pelos respondentes dessa faixa etária.

De acordo com a análise dos dados, dos 45 aos 65 anos de idade, os sujeitos buscam apoio para desenvolver carreira por meio do serviço e dedicação (9,90). Como uma âncora secundária está o estilo de vida (9,66). Nessa faixa etária, o empreendedorismo (5,57) é preterido pelos respondentes.

Tabela 28 - Comparativo entre as variáveis escolaridade e âncoras de carreira

ESCOLARIDADE	CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV	Freq.
Nível médio	4,20	3,80	3,65	4,35	3,75	4,70	4,45	5,20	27%
Nível superior	4,42	4,28	3,23	4,26	3,44	4,49	4,63	4,86	60%
Pós-graduação	4,10	4,20	3,50	3,70	2,80	4,80	4,70	4,70	13%

Pelos dados apresentados na tabela 28, observa-se que, tanto para os sujeitos com nível médio quanto para aqueles com nível superior, o suporte no qual se apóiam para construir carreira é o estilo de vida, pontuado respectivamente com 5,20 e 4,86 como maior relevância.

Para aqueles que possuem a pós-graduação, a âncora predominante é a do serviço e dedicação, classificada com 4,80 pontos.

Tabela 29 - Comparativo entre as variáveis tempo de carreira e âncoras de carreira

TEMPO CARREIR	CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV	Freq.
Até 5 anos	8,84	7,89	6,73	9,17	7,34	9,07	9,47	9,86	50%
De 6 a 15 anos	8,53	8,68	7,42	7,70	7,15	9,40	9,30	10,18	30%
De 15 a 25 anos	7,96	8,71	6,53	8,86	6,29	8,14	7,86	9,84	13%
De 26 a 35 anos	9,17	8,83	5,17	7,50	4,67	11,00	10,00	9,00	7%

Nos dados da tabela 29, observa-se que a âncora de carreira do estilo de vida é um suporte no qual os profissionais em geral têm se apoiado para construir carreira, seguido de desafio puro e serviço e dedicação como valores.

Numa análise mais detalhada, verifica-se que até os primeiros 5 anos de carreira os indivíduos se apóiam na âncora do estilo de vida (9,86) para se desenvolver.

Nos 10 anos seguintes da carreira, ou seja, até os 15 anos, a âncora do estilo de vida (10,18) ainda permanece dominante, porém alguns já buscam suporte em outras âncoras como a do serviço e dedicação (9,40) e desafio puro (9,30) para alavancar carreira.

Nos 10 anos seguintes, ou seja, até os 25 anos de carreira, os principais suportes são o estilo de vida (9,84) e a segurança e estabilidade (8,86) que aparece como uma preocupação.

Para aqueles que possuem entre 26 e 35 anos de carreira, as âncoras predominantes são as do serviço e dedicação (11,00) e desafio puro (10,00).

Tabela 30 - Comparativo entre as variáveis atividade relacionada à formação e âncoras de carreira

ATIVIDADE	CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV	Freq.
Sim	4,04	4,27	3,46	3,62	3,54	4,88	4,62	5,12	35%
Em parte	4,44	3,75	3,19	4,50	3,13	4,44	4,44	4,88	22%
Não	4,55	4,50	3,64	4,45	3,68	4,27	4,77	4,62	30%
Muito pouco	4,43	3,86	3,14	4,86	3,43	5,00	4,71	4,86	10%

Observa-se pelos dados apresentados na tabela 30 que, tanto os sujeitos que dizem ter uma atividade profissional relacionada à formação quanto aqueles que afirmam que essa relação ocorre em parte, se ancoram em estilo de vida para se desenvolver profissionalmente, classificando suas respostas em 5,12 e 4,88 pontos respectivamente.

Os respondentes que citam que a atividade profissional não se relaciona com sua formação educacional se apóiam em desafio puro (4,77) para a busca do crescimento.

Os respondentes que afirmam que a atividade profissional se relaciona muito pouco com sua formação educacional têm como suporte de carreira o serviço e dedicação (5,00).

Numa outra análise podemos verificar que, para aqueles que dizem existir uma relação entre a formação educacional e a atividade exercida, a âncora de carreira menos apontada foi a da autonomia e independência (3,46).

Para aqueles que vêem uma relação parcial entre a formação educacional e a atividade exercida, a âncora de carreira menos apontada foi a do empreendedorismo (3,13).

Já para os que afirmam não existir relação entre a sua formação educacional e a atividade exercida, a âncora de carreira menos apontada foi a da autonomia e independência (3,64).

Finalmente, os que citam que a relação entre a sua formação educacional e a atividade exercida é muito pouca, a âncora de carreira menos apontada foi também a da autonomia e independência (3,14).

Tabela 31 - Comparativo entre as variáveis motivação para o trabalho e âncoras de carreira

SIGN. TRABALHO	CT	CG	AI	SE	EM	SD	DP	EV	Freq.
Oport. cresc. pesso	4,19	4,06	3,43	4,17	3,50	4,69	4,50	4,96	73%
Fonte de satisfação	4,42	4,75	3,25	3,67	3,25	4,63	4,67	4,70	33%
Obrigaçã econômi	4,14	3,50	3,36	4,93	3,36	4,14	4,71	5,21	19%

Na tabela 31 observamos que, tanto para os sujeitos que atribuem ao trabalho a oportunidade de crescimento pessoal quanto para aqueles que dizem ser uma obrigação econômica, a âncora de carreira predominante é a do estilo de vida, classificada com 4,96 e 5,21 pontos, respectivamente.

Para os respondentes que atribuem ao trabalho uma fonte de satisfação, a âncora de carreira da competência gerencial (4,75) foi predominante.

Na análise inversa, notamos que para os sujeitos que se motivam pela oportunidade de crescimento pessoal que o trabalho proporciona a âncora menos citada foi a da autonomia e independência.

Para os indivíduos que têm a fonte de satisfação pessoal como motivação, as âncoras menos citadas foram a da autonomia e independência e a do empreendedorismo.

Os que se motivam pelo ganho financeiro, sendo o trabalho uma obrigação econômica, as âncoras menos citadas foram também a da autonomia e independência e do empreendedorismo.

Da mesma maneira, a observação de que a população pesquisada atua em organizações e indústrias cabe nessa análise.

4.2.6 Análise da variável dependente *locus de controle*

Essa variável procura investigar a existência de uma relação da predominância de *locus de controle* com as demais variáveis. De acordo com os dados obtidos na pesquisa observa-se a existência de relação com a variável idade e tempo de carreira.

Tabela 32 - Comparativo entre as variáveis *locus de controle* e idade

IDADE	LCI	LCE
Até 25 anos	14,73	10,27
De 25 a 35 anos	32,59	17,41
De 35 a 45 anos	34,93	15,08
De 45 a 65 anos	37,86	12,14
Acima de 65 anos	0,0	0,0

Os dados apresentados na tabela 32 demonstram que a predominância do *locus de controle* interno apresenta um crescimento à medida que aumenta a faixa etária do sujeito respondente.

Quanto ao controle externo, essa relação também existe, porém de forma proporcionalmente inversa ao locus de controle interno, ou seja, há um indicativo de que quanto maior a faixa etária do sujeito menos externo ele se apresenta.

Tabela 33 - Comparativo entre as variáveis locus de controle e tempo de carreira

TEMPO DE CARREIRA	LCI	LCE
Até 5 anos	30,30	19,70
De 6 a 15 anos	34,57	15,43
De 16 a 25 anos	35,53	14,47
De 26 a 35 anos	38,00	12,00

Uma relação semelhante à idade do sujeito existe entre as variáveis tempo de carreira e locus de controle, apresentadas na tabela 33, na qual se observa a predominância do locus de controle interno à medida que aumenta o tempo de carreira do sujeito respondente.

Quanto ao controle externo essa relação também existe, porém de forma proporcionalmente inversa ao locus de controle interno, ou seja, há um indicativo de que quanto maior é o tempo de carreira do sujeito menos externo ele se apresenta.

5 DISCUSSÃO

Essa pesquisa teve como objetivo estudar os ciclos de vida e de carreira de indivíduos que atuam em organizações, analisando a inclinação profissional e as crenças pessoais que predominam em cada um dos ciclos, valendo-se do inventário de Locus de Controle, desenvolvido por Rotter; do inventário de Âncoras de Carreira, desenvolvido por Schein e de um questionário de identificação do perfil do sujeito respondente, desenvolvido pela pesquisadora.

A utilização desses instrumentos permitiu o levantamento de dados que, estatisticamente tratados, pudessem responder à seguinte hipótese: quais são as inclinações profissionais e as crenças pessoais presentes em cada ciclo de vida e de carreira?

A discussão pautada no estudo teórico e na avaliação dos resultados da pesquisa aplicada, tendo como referência cada ciclo de carreira, segue nos itens seguintes.

5.1 SOBRE OS CICLOS DE CARREIRA

Os ciclos de carreira são fases que compõem a vida profissional de um indivíduo. Embora categorizadas pelo quesito tempo de carreira, De Cenzo e Robbins (2001) alertam sobre o fato de que o que deve ser considerado num estudo sobre ciclos é a análise dos estágios e não a idade dos sujeitos pesquisados. Isso porque nem todas as pessoas iniciam sua carreira

profissional com uma determinada idade, bem como o empenho e experiência são diferentes para cada um. Da mesma forma, uma pessoa com mais idade que muda de carreira drasticamente provavelmente terá os mesmos anseios de um iniciante, entre outros aspectos.

A partir desse pressuposto a análise seguinte de cada ciclo considerará o tempo de carreira *versus* a média da idade obtida pela tabela 22 demonstrada no capítulo dos resultados e sintetizada na figura 8.

Figura 8 - Relação entre idade e tempo de carreira

CICLO	IDADE	TEMPO DE CARREIRA
Primeiro ciclo	até 25 anos	até 5 anos
Segundo ciclo	dos 25 aos 35 anos	até 15 anos
Terceiro ciclo	dos 35 aos 45 anos	até 25 anos
Quarto ciclo	dos 45 aos 65 anos	até 35 anos
Quinto ciclo	mais de 65 anos	mais de 35 anos

Tendo sido estabelecida uma relação, que parece ser a mais adequada para a análise da predominância de crenças, valores e comportamentos individuais em cada ciclo de carreira, passamos a discutir abaixo cada etapa.

5.1.1 Primeiro ciclo de carreira – discussão

O primeiro ciclo de carreira é marcado pela exploração e expectativas a respeito da escolha e do início da construção de uma vida profissional.

Os sujeitos que se incluem nessa etapa, com até 25 anos de idade, são pessoas que vivem o desafio de procurar e conseguir um emprego, preocupadas em fazer uma escolha profissional satisfatória e que, no entanto, nem sempre têm maturidade suficiente para isso. (PIKUNAS, 1979; PAPALIA e SALLY, 2000)

Apesar dos conflitos inerentes aos sujeitos que estão em início de carreira profissional, os dados apurados revelam que o estilo de vida (9,86) e o desafio puro (9,47) são os suportes que dão apoio e alavancam o crescimento desses indivíduos.

A ancoragem em estilo de vida, segundo Schein (1996) é interesse de pessoas que buscam aliar as preocupações com a carreira e a família, equilibrando o interesse e dispêndio pessoal para ambos.

Essa população tem como crença o *locus* de controle interno prevalecendo ao externo, numa diferença de 54% da internalidade sobre a externalidade.

O termo *locus* de controle foi cunhado para designar quem ou o que detém o controle na determinação de eventos, pretendendo explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle dos eventos, ou seja, se é o próprio sujeito o controle é interno, se é algum elemento fora do sujeito, o controle é externo.

A noção de quem mantém o controle sobre os acontecimentos torna-se importante na medida em que as pessoas criam habilidades para alterar os eventos. Burger (1989) descreve que não é necessário que as pessoas exerçam realmente controle sobre os acontecimentos, mas que

percebam o controle que têm sobre eles, pois a percepção de controle é o principal determinante da resposta do sujeito.

Os indivíduos orientados pelo locus de controle interno têm como característica a busca pelo êxito, são mais ativos na busca pela informação, possuem maior índice de adaptabilidade, satisfação e envolvimento e geralmente se inclinam a solucionar problemas para, sobretudo, reduzir o estresse. (ANDERSON, 1977)

Um dado revelado na pesquisa realizada refere-se à relação entre formação educacional e atividade profissional. Dos indivíduos que se concentram no primeiro ciclo de carreira, os resultados apontam que 14% dizem não executar trabalhos relacionados à sua formação educacional.

De acordo com a literatura pesquisada, o primeiro ciclo da carreira é marcado pela expectativa de construção de uma carreira e oportunidade de experimentar as diferentes formas de trabalho. (DE CENZO e ROBBINS, 2001)

Ainda que o indivíduo não consiga conciliar o seu trabalho com a formação educacional, a experiência da vida profissional poderá, de todo modo, agregar conhecimentos para seu desenvolvimento.

Para 60% dos sujeitos que compõem esse ciclo o fator que os motivam para o trabalho é a oportunidade de crescimento pessoal, o que parece ser um fato esperado considerando-se que essa população está iniciando sua vida profissional.

5.1.2 Segundo ciclo de carreira – discussão

O segundo ciclo de carreira é marcado pela entrada do indivíduo na vida profissional quando geralmente se consegue o primeiro emprego e acontecem as primeiras experiências ocupacionais, proporcionando ao sujeito o desenvolvimento de suas habilidades e ambições em longo prazo.

Fazem parte desse ciclo os indivíduos que estão na faixa etária correspondente aos 25 a 35 anos de idade. Para De Cenzo e Robbins (2001), essa fase é marcada por dois pontos críticos. O primeiro refere-se a encontrar um emprego e, conseqüentemente, a ingressar em uma carreira que satisfaça às expectativas do sujeito. O segundo trata-se da consolidação na carreira escolhida, que se dá após um desgaste natural sofrido pelos erros e tentativas de conquistar um lugar no mercado de trabalho.

O estilo de vida (10,18), de acordo com os dados apurados na pesquisa realizada, é o principal suporte no qual os sujeitos concentrados nesse ciclo se apóiam para construir sua carreira. Ainda que a problemática da construção e solidificação de uma carreira esteja presente na vida dos que iniciam na profissão, a preocupação com o trabalho e a vida pessoal é uma constante para essas pessoas.

O lócus de controle dos sujeitos que integram o segundo ciclo de carreira é predominantemente interno, numa diferença 125% maior da internalidade sobre a externalidade.

Esse dado crescente, em relação aos indivíduos do primeiro ciclo de carreira, pode nos levar a refletir que possivelmente as pessoas já tenham maior noção sobre o controle que os eventos tenham sobre si mesmas e que, de alguma forma, já podem responder a esses eventos.

Percebe-se, por meio do resultado da pesquisa realizada, que os sujeitos já começam a encontrar no trabalho uma relação com a sua formação educacional, pouco encontrada no primeiro ciclo de carreira.

Para os indivíduos que compõem a primeira metade desse ciclo, ou seja até os 35 anos de idade, a relação entre a formação e a atividade profissional existe para 18% dos respondentes. Não existe para 9% e, para 7% existe em parte ou muito pouco.

Os sujeitos pertencentes ao segundo ciclo de carreira informam, de acordo com a pesquisa realizada, que o trabalho é um meio de se obter a oportunidade de crescimento pessoal para 60% dos respondentes. Para 21% dos sujeitos o trabalho significa fonte de satisfação e, para os 19% restantes o trabalho é uma obrigação econômica.

5.1.3 Terceiro ciclo de carreira – discussão

Esse ciclo de carreira é caracterizado pelo crescimento na carreira e em uma ocupação, assim como pelo espaço que o trabalho tende a ocupar na vida do indivíduo, o que pode acarretar conflitos de ordem pessoal.

Esse ciclo é composto, na sua maioria, por sujeitos que se concentram na faixa etária correspondente aos 35 e 45 anos de idade.

De Cenzo e Robbins (2001) citam que essa fase é interessante porque nela pode ocorrer uma definição sobre o futuro da carreira do indivíduo: progressão, estagnação ou deterioração. Se prevalecer a progressão, nessa fase o sujeito apresenta um alto desempenho em suas funções; na estagnação há um platô em termos de ambição e agressividade para o crescimento e, por fim se a tendência for a deterioração há um declínio de produtividade, resultando em rebaixamento de função ou mesmo demissão do funcionário.

Essa é uma fase em que as pessoas que a compõem estão preocupadas não somente com o estilo de vida (9,84), que a priori é um dado encontrado em todos os demais ciclos de carreira, mas também com o trabalho e com o futuro profissional.

Dentre os respondentes da pesquisa realizada, há também uma forte concentração de indivíduos preocupados com o serviço e dedicação (8,86) como âncoras de carreira.

Esses dados mostram que, de acordo com o que relatam De Cenzo e Robbins (2001), os indivíduos nesse ciclo mostram-se mais dispostos à progressão do que à estagnação ou deterioração de suas carreiras.

O lócus de controle dos sujeitos que integram esse ciclo de carreira é predominantemente interno, numa intensidade maior que a amostra dos dois ciclos que se antecedem a ele. A diferença entre internos e externos mostra-se 145% maior do primeiro para o segundo.

Para as pessoas que se concentram no terceiro ciclo de carreira, a profissão está atrelada em parte à formação educacional (10% dos respondentes), existente para 7% dos pesquisados e inexistente para 5%.

Esses respondentes revelam, por meio das respostas dadas à pesquisa de perfil profissional aplicada juntamente com os inventários, que a principal motivação para o desenvolvimento do seu trabalho é a oportunidade de crescimento pessoal (48% dos sujeitos), seguida da fonte de satisfação (36%).

5.1.4 Quarto ciclo de carreira – discussão

O quarto ciclo de carreira, que normalmente se inicia aos 45 anos de idade e se estende até os 65, é uma fase em que as pessoas buscam pela segurança e estabilização no trabalho. (SUPER, 1975)

Nesse período o papel social do indivíduo também se aflora à medida que os profissionais por estarem no auge de suas carreiras e, com experiência e energia, se preocupam em formar sucessores e inserir jovens no atribulado mercado de trabalho. (HAVIGHURST, 1964 *apud* MARTINS, 1978)

É também uma fase de reflexão e auto-avaliação sobre conquistas, resultados e futuro profissional (SCHEIN, 1996). Ao mesmo tempo em que esse período pode significar

turbulências e crises também pode significar a consagração de uma carreira sólida e produtiva.

Serviço e dedicação (11,00), desafio (10,00) e estilo de vida (9,00) são as âncoras que mais estão presentes no perfil das pessoas que compõem o quarto ciclo de carreira. Podemos inferir que o resultado da pesquisa aplicada reforça a teoria dos autores que citam que nessa fase os profissionais, mediante de uma auto-reflexão, consolidam sua vida profissional ao mesmo tempo em que se preocupam em transmitir um legado de conhecimento e experiência aos seus futuros sucessores.

Um dado bastante interessante apurado nesse trabalho refere-se ao *locus de controle*. Os dados apontam claramente que, quanto mais experiente e conseqüentemente, com mais idade estiver o indivíduo, maior percentual de internalidade ele possui. No caso dessa amostra, a diferença atinge o patamar de 216% dos internos sobre os externos.

Nesse ciclo também os respondentes afirmam, por meio do questionário de levantamento de perfil, que sua atividade profissional está fortemente relacionada à formação educacional (8% dos sujeitos), existindo essa relação no desempenho de suas tarefas. Para 2% esta relação existe em parte e para 1% não existe.

Para esses sujeitos, assim como para aqueles que compõem o terceiro ciclo de carreira, a motivação para o desenvolvimento do seu trabalho é a fonte de satisfação para 57% dos respondentes e a oportunidade de crescimento pessoal para 43% deles.

5.1.5 Quinto ciclo de carreira – discussão

Não houve respondente que se enquadrasse nesse ciclo de carreira. Fica a possibilidade dessa análise para estudos futuros.

5.2 Oportunidades para novas pesquisas

Após a discussão acerca dos dados coletados e das bases conceituais que norteiam este trabalho, pode-se levantar a oportunidade de novas pesquisas, tais como:

- A realização de estudo um contemporâneo sobre a questão dos ciclos de carreira, bem como um estudo com a população brasileira, visto que os modelos atuais são antigos e internacionais.
- A validação dos Inventários de Locus de Controle e de Âncoras de carreira para a população brasileira.
- Aplicação do estudo dos ciclos de carreira em diferentes classes sociais.

6 CONCLUSÃO

Este capítulo sumariza e realiza considerações sobre os resultados do estudo, que se propôs a estudar os ciclos de vida e de carreira de indivíduos que atuam em indústrias, analisando a inclinação profissional e as crenças que predominam em cada uma das fases da carreira.

Efetuar uma relação entre o ciclo de vida e de carreira pareceu ser a melhor forma de se estabelecer um parâmetro para identificar a predominância da inclinação profissional, ou âncoras de carreira, e das crenças dos sujeitos que compõem cada ciclo.

Seguem abaixo, dessa forma, as conclusões obtidas na pesquisa realizada.

6.1 CONCLUSÕES PRELIMINARES

De acordo com a descrição da amostra, podemos inferir, a respeito da variável gênero, que os sujeitos do sexo masculino são mais propensos a adotar a competência gerencial e a autonomia e independência como âncoras de carreira em relação aos sujeitos do sexo feminino, que não pontuam uma âncora de carreira de forma significativa, mas citam a segurança e estabilidade como um aspecto de maior relevância em relação ao sexo oposto.

Em relação ao tempo de carreira é possível destacar pelos dados coletados que o estilo de vida é uma âncora de carreira priorizada pelos trabalhadores que possuem até 15 anos de atividade

profissional. Para os respondentes que possuem mais de 15 anos de atividade profissional, os suportes também são baseados nas âncoras do serviço e dedicação e de desafio puro. O lócus de controle interno predomina como uma crença presente em todos os respondentes, independentemente da idade e do tempo de carreira que eles têm.

A análise da variável atividade profissional e formação educacional revela que, para a maior parte dos entrantes numa carreira, com até 25 anos de idade, 14% não constata uma relação entre a sua formação e seu trabalho. Para esse grupo de pesquisados, as âncoras de carreira predominantes são a do desafio puro e estilo de vida. À medida que aumenta a idade dos respondentes, e também proporcionalmente seu tempo de trabalho, a relação formação *versus* trabalho tende a existir e, para essa população, a âncora de carreira mais citada foi a do estilo de vida.

Ainda sobre a relação formação educacional e atividade profissional, os dados indicam que aqueles que possuem o nível hierárquico gerencial percebem, na sua maioria (19%), a existência da relação mencionada. Já os que afirmam não existir essa relação (20%) concentram-se no âmbito administrativo.

A análise da variável dependente atividade profissional relacionada à formação educacional também apresenta relevância com a âncora de carreira de serviço e dedicação. De acordo com os dados apurados, os que apresentam uma pontuação mais alta com o serviço e dedicação são os que dizem existir a relação entre as variáveis citadas.

No que diz respeito à motivação para o trabalho, uma análise pode ser considerada quando essa variável é cruzada com a âncora de carreira da segurança e estabilidade. Segundo os

dados apurados, a obrigação econômica é o motivo pelo qual aqueles que almejam a segurança e estabilidade trabalham. Além disso, os que vêem o trabalho como fonte de satisfação têm como suporte a competência gerencial e os que citam o trabalho como oportunidade de crescimento pessoal se apóiam em serviço e dedicação.

A análise das âncoras de carreira quando cruzadas com a variável tempo de carreira revelaram que o suporte de carreira mais almejado pelos respondentes, independentemente de sua idade, é o estilo de vida, mostrando ainda que as âncoras do serviço e dedicação e desafio puro são também apoio para os respondentes que têm mais de 26 anos de carreira.

Assim como na variável idade, o aspecto da escolaridade aponta que, independentemente do nível de instrução a âncora de carreira do estilo de vida também é o principal suporte de carreira para os respondentes.

6.2 CONCLUSÃO DA HIPÓTESE E OBJETIVOS

A hipótese levantada de que cada ciclo de vida e de carreira é marcado pela predominância de diferentes inclinações profissionais e índices de crenças pessoais foi comprovada pela amostra. No entanto, nota-se que a âncora de carreira do Estilo de Vida esteve evidente do primeiro ao terceiro ciclo de vida e de carreira.

No primeiro ciclo de carreira, em que há uma grande expectativa a respeito da escolha do início da vida profissional, predominam como âncoras de carreira e inclinação profissional o estilo de vida e a segurança e estabilidade.

Esses aspectos podem ser mais evidentes nesse ciclo devido à ansiedade de se ter feito a escolha correta da carreira e a expectativa de iniciar uma profissão que tenha relação com o modo de ser, agir e pensar do indivíduo.

O controle dos eventos que ocorrem no cotidiano é atribuído ao interno, ou seja, os pesquisados do primeiro ciclo demonstram sua orientação para a internalidade numa proporção 54% maior do que para a externalidade.

Dos ocupantes desse ciclo de carreira, 14% relatam que sua atividade profissional não está relacionada com a sua formação profissional. No entanto a pesquisa demonstra que as pessoas procuram crescer ao longo da sua trajetória de carreira. Para 60% dos pesquisados desse ciclo, a oportunidade de crescimento pessoal é o que os motiva no trabalho, 21% dizem ser a fonte de satisfação e 19% dizem que trabalham pela obrigação econômica.

Já no segundo ciclo de carreira, quando acontecem as primeiras experiências ocupacionais que podem promover o desenvolvimento de habilidades e ambições em longo prazo, o estilo de vida ainda prevalece, seguido do serviço e dedicação e do desafio puro, fato que se deve muito provavelmente pelo interesse dos indivíduos em alavancar suas carreiras.

O locus de controle revela-se interno para essa população numa proporção dobrada em relação ao ciclo de carreira e de vida anterior. As pessoas que têm entre 6 e 15 anos de atividade profissional admitem que o controle interno é 125% maior que o externo.

Para 18% dos respondentes que pertencem ao segundo ciclo de vida e de carreira, a atividade profissional está relacionada com a formação profissional, porém 9% dos sujeitos ainda não encontraram essa relação em seu trabalho.

No que diz respeito ao que motiva os sujeitos à realização do trabalho, 51% dizem ser a oportunidade de crescimento pessoal, seguido de 29% que vêem o trabalho como fonte de satisfação e 20% que têm a atividade profissional como obrigação econômica.

Referente ao terceiro ciclo de carreira, esse é o momento em que as pessoas estão empenhadas em se estabelecer e crescer profissionalmente. O desenvolvimento da vida pessoal também é exigido, visto que a faixa etária correspondente a esse ciclo é entre 35 e 45 anos de idade, quando muitos já têm família e filhos para criar.

As âncoras que predominam como suporte de carreira nesse ciclo são: estilo de vida e segurança e estabilidade.

O controle dos eventos continua sendo cada vez mais interno, na medida em que as pessoas se tornam mais experientes na carreira e mais maduras em termos de vivência. Nesse ciclo a internalidade é 145% maior do que a externalidade.

A atividade profissional está parcialmente relacionada para 10% dos pesquisados desse ciclo. Para 7% dos pesquisados existe a relação, 5% dizem que a relação não existe e 1% relatam que a relação existente é bem pouca.

Sobre a motivação para o trabalho, 50% têm o trabalho como oportunidade de crescimento pessoal, 35% como fonte de satisfação e 15% como obrigação econômica.

De acordo com a apuração dos dados levantados até aqui, os indivíduos que compõem esse ciclo de carreira parecem ser mais satisfeitos com as atividades que desenvolvem. Segundo esses dados, os indivíduos do terceiro ciclo de carreira são pessoas que buscam uma progressão de carreira, embora teoricamente já tenham passado da metade de sua vida profissional; têm um elevado nível de locus de controle interno; executam tarefas relacionadas à sua formação educacional, o que em tese leva-se a inferir que eles atuam na área que escolheram e têm o trabalho como oportunidade de crescimento e fonte de satisfação.

Por fim o quarto ciclo de carreira é o período em que os profissionais estão na sua maturidade em termos de experiência profissional e de vida. Trata-se de um momento que pode resultar na consagração da trajetória profissional ou na decepção por não se ter conquistado tudo o que era desejado e sonhado no primeiro ciclo.

Em relação às âncoras, os respondentes identificam-se com o serviço e dedicação, seguido de desafio puro e estilo de vida, o que sugere que os profissionais pesquisados cumpriram com satisfação a sua vida profissional e que não sentem estar no fim de suas carreiras.

No que diz respeito ao *locus de controle*, a *internalidade* aparece 216% mais presente que a *externalidade* o que confirma mais uma vez que a experiência e a maturidade dos sujeitos contribuem para esse fato.

Dos indivíduos que compõem esse ciclo, 8% revelam ter a atividade profissional relacionada à sua formação educacional, 2% dizem que a relação existe em parte 1% descrevem não haver essa relação.

A fonte de satisfação é o que mais motiva os profissionais desse ciclo para o trabalho, num total de 57%. Para 43% a oportunidade de crescimento pessoal ainda é o maior motivador. Nessa fase, segundo a pesquisa realizada, nenhum dos sujeitos trabalha por obrigação econômica.

Em suma, pode-se demonstrar, por meio das figuras abaixo, em forma de gráficos, a discrepância encontrada em cada um dos ciclos de vida e de carreira encontrados nos aspectos de âncoras de carreira, ou inclinação profissional, *locus de controle*, atividade relacionada à formação e motivação para o trabalho, encerrando assim, a conclusão dessa pesquisa.

Figura 9 - Ciclo de carreira e inclinação profissional

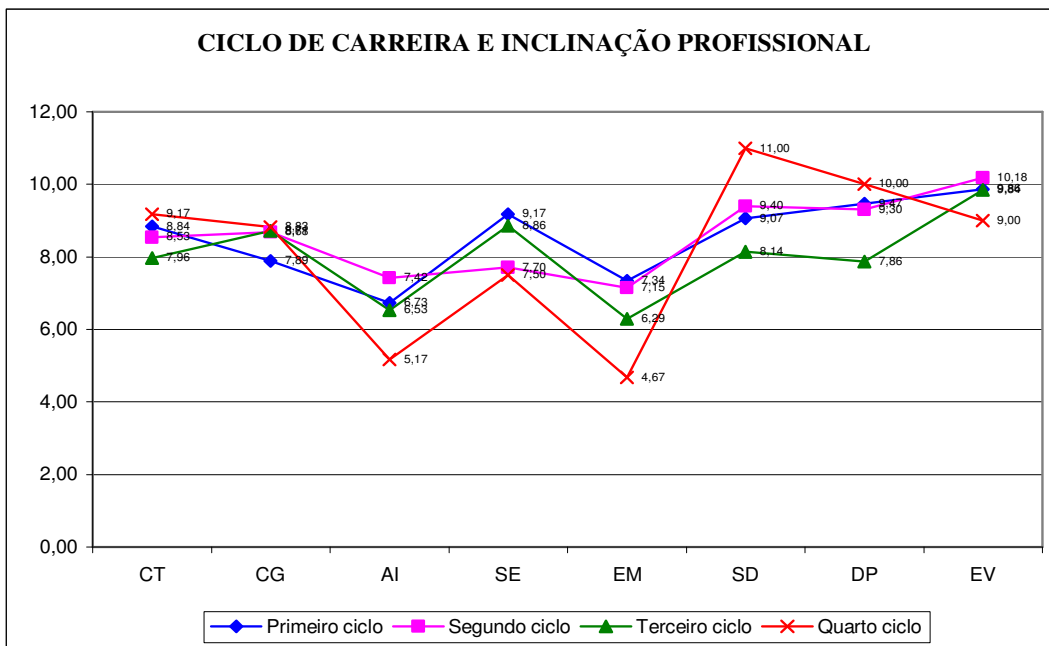


Figura 10 - Ciclo de carreira e lócus de controle

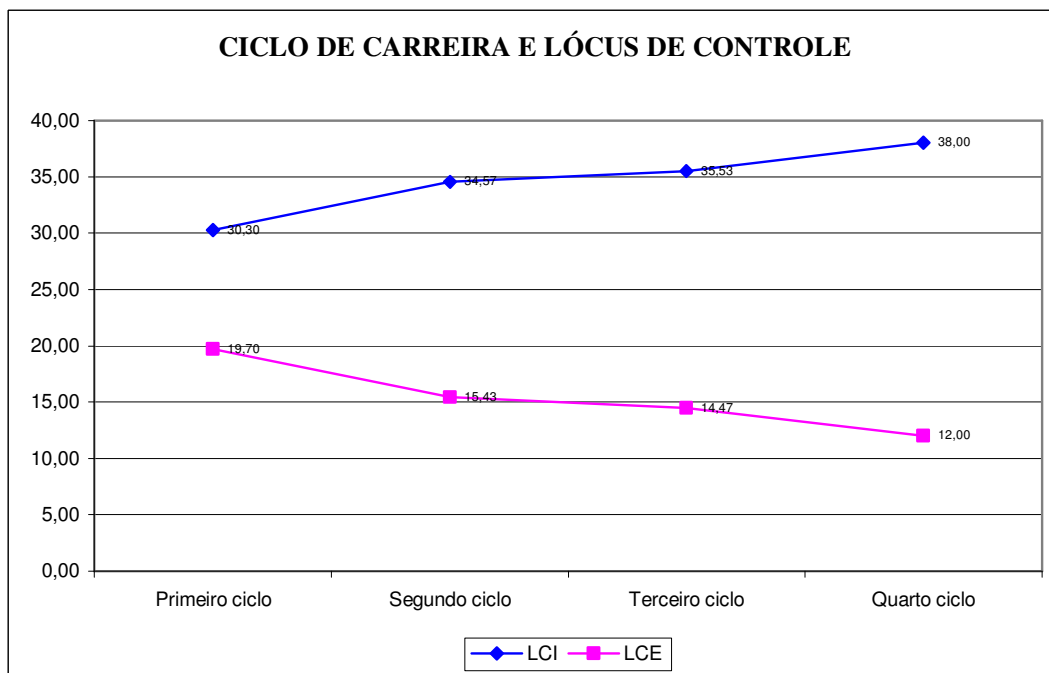


Figura 11 - Ciclo de carreira e atividade relacionada à formação

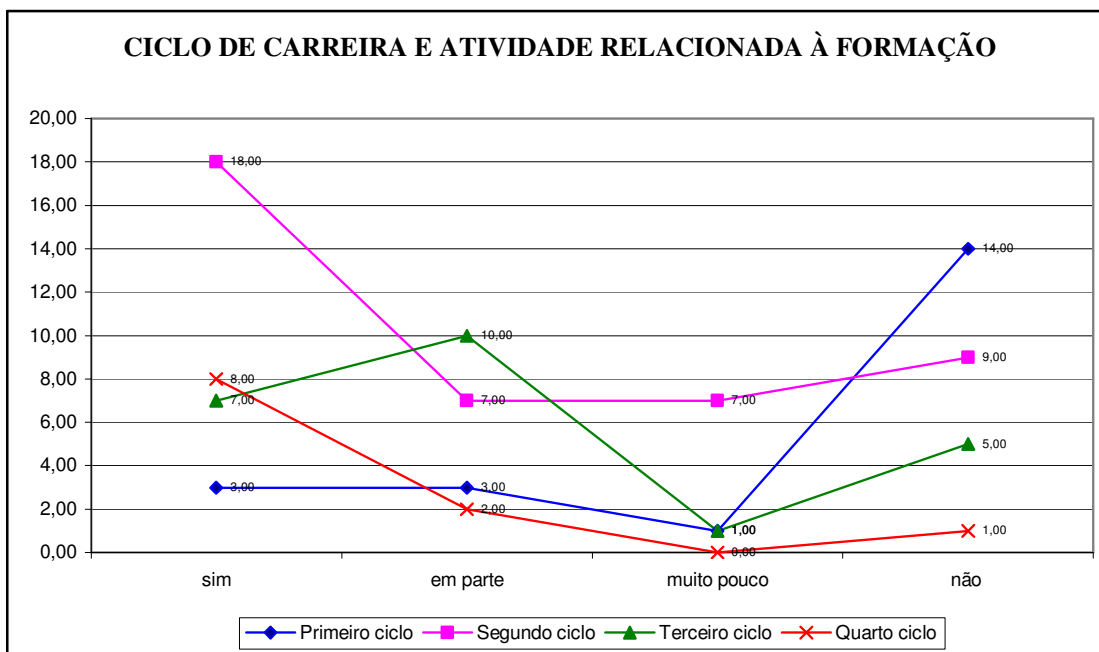
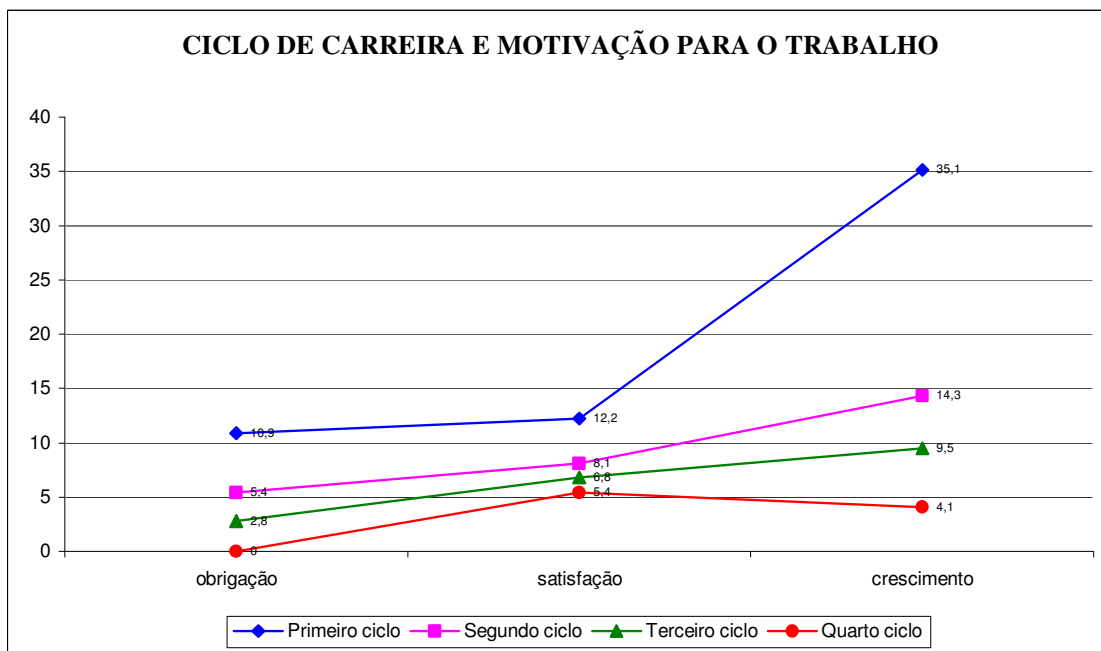


Figura 12 - Ciclo de carreira e motivação para o trabalho



REFERÊNCIAS

ANDERSON, C.R. **Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting:** a longitudinal study. Washington: Journal of Applied Psychology, 1977. Disponível em: < <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1152191&SrchMode=1&sid=5&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1144676882&clientId=18113>>. Acesso em 20 set. 2004.

BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** ABTD. 3ª ed. São Paulo: Pearson Mkron Books, 1999.

BURGER, J.M. **Negative reactions to increases in perceived personal control.** Washington: Journal of Personality and Social Psychology, 1989. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=2852584&SrchMode=1&sid=6&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1144676981&clientId=18113>>. Acesso em 07 dez. 2004.

CABALLO, V.E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais.** Livraria Santos Editora: São Paulo, 2003.

CHANLAT, J.F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** RAE – Revista de administração de empresas. São Paulo: nov/dez 1995.

DE CENZO, D.A., ROBBINS, S.P. **Administração de recursos humanos.** Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6ª. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001

DELA COLETA, J.A. **Atribuição de causalidade:** teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1982.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

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

LA ROSA, J., DÍAZ, L.R. & ANDRADE, P.P. **Escalas de locus de control:** problemas y contribuciones. Revista Mexicana de Psicología, 1986.

LAHIRE, B. Crenças coletivas e desigualdades culturais. Campinas: Educação & Sociedade, v. 24, n. 84, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000300012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 abr. 2006.

LEFCOURT, H.M. **Locus of control**. In Robinson, J.P.; Shaver, P.R. & Wrightsman, L.S. (Orgs.), Measures of personality and social psychological attitudes. California: Academic Press, 1991.

LIMA, C.H.P., VIEIRA, A. **Do sacrifício ao sacro ofício**: um modelo para a compreensão do significado do trabalho. XXIX ENAMPAD, Brasília, 2005. CD-ROM.

MARTINS, C.R., **Psicologia do comportamento vocacional**: contribuição para o estudo da psicologia do comportamento vocacional. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1978.

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

NORIEGA, J.A.V., *et al.* **Locus de controle em uma população do nordeste**. Brasília: Psic: Teor. e Pesq., 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722003000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 03 ago. 2004.

NOWICKI, S. & DIGIROLAMO, A. **The association of external locus of control, nonverbal processing difficulties and emotional disturbance**. Behavioral Disorders, 1989.

OVERMAN, S. **Weighin career anchors**. Alexandria: HRMagazine, 1993.

PAPALIA, D.E., SALLY, W.O. **Desenvolvimento humano**. Tradução de Daniel Bueno. 7. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

PASQUALI, L., ALVES, A.R., PEREIRA, M.A.M, **Escala de locus de controle ELCO/TELEBRÁS**. Psicologia, Reflexão e Crítica, v.11, n. 2. Porto Alegre, 1998.

PIKUNAS, J. **Desenvolvimento humano: uma ciência emergente**. Tradução de Auriphelo Berrance Simões. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

RODRIGUES, D.A., VIZZONI, E. **A formulação cognitivo comportamental dos sentimentos de insegurança**. NPPC – Núcleo de psicoterapia cognitivo-comportamental, 2005. Disponível em: <<http://www.npcc.com.br/artinsegur.htm>>. Acesso em 21 out. 2005.

ROTTER, J.B. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement.** Psychological Monographs, 1966.

SCHEIN, E.H. **Career anchors:** discovering your real values. Revised Edition. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E.H. **Career anchors revised:** implications for career development in the 21st century. The academy of management executive. Briarcliff Manor, 1996. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=10527082&SrchMode=1&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1144676748&clientId=18113>>. Acesso em 05 abr. 2005.

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

SEARS, R.R., FELDMAN, S.S. **As sete idades do homem:** um estudo sobre o desenvolvimento humano: corpo, personalidade, capacidades. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

SILVESTER, J., *et al.*, **Locus of control, attributions and impression management in the selection interview.** Leicester: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=110701537&SrchMode=1&sid=2&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1146488117&clientId=18113>. Acesso em 30 abr. 2006.

SUPER, D.E. **Psicologia ocupacional.** Tradução de Esdras do Nascimento e Jair Ferreira dos Santos. São Paulo: Atlas, 1975.

TECHIMA, D., TSUJIMOTO, E., SILVA, G. **Âncoras de carreira e voluntariado:** análise do perfil e motivação de voluntários. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/index.htm>>. Acesso em 20 out. 2005.

UFSC. Disponível em <<http://www.inf.ufsc.br/~marcelo/intro.html>>. Acesso em 08 abr. 2006.

ANEXOS

Anexo A – Inventário de Âncoras de Carreira

Anexo B – Inventário de Locus de Controle

Anexo C – Questionário de Levantamento do Perfil Profissional

Anexo D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Anexo E – Protocolo do Comitê de Ética

ANEXO A – INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA

Use a escala seguinte para classificar cada um dos itens quanto ao que corresponde para você e escreva o número nos espaços em branco.

Nunca é verdadeiro para mim		Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Normalmente é verdadeiro para mim	Sempre é verdadeiro para mim	
1	2	3	4	5	6

1. Eu espero ser tão bom naquilo que faço, que seguirei as orientações especializadas continuamente.
2. Eu me sinto mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de integrar e administrar os esforços dos outros.
3. Eu sonho em ter uma carreira que me permita realizar o trabalho da minha própria maneira e segundo meu próprio horário.
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
5. Eu estou procurando por idéias que me permitam começar minha própria empresa.
6. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se eu tiver um sentimento de ter dado uma real contribuição para o bem estar da sociedade.
7. Eu sonho com uma carreira na qual eu possa resolver problemas ou estar em situações que são extremamente desafiadoras.
8. Eu prefiro deixar minha organização do que ser colocado em uma função que comprometa meus interesses pessoais e familiares.
9. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e profissionais em um nível muito elevado de competência.
10. Eu sonho com a possibilidade de ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões importantes.
11. Eu sou mais realizado no meu trabalho quando sou completamente livre para definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
12. Eu preferiria deixar minha organização completamente do que aceitar uma nova função que colocasse em risco minha segurança profissional.
13. Construir meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição administrativa.
14. Eu sou mais realizado na minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.

Nunca é verdadeiro para mim		Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Normalmente é verdadeiro para mim		Sempre é verdadeiro para mim
1	2	3	4	5	6

15. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se eu enfrentar e superar desafios muito difíceis.
16. Eu sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
17. Ser um profissional mais experiente na minha área de especialidade é mais atraente para mim do que ser promovido a gerente ou diretor geral em uma organização.
18. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se me tornar um gerente ou diretor geral em alguma organização.
19. Eu me sentirei bem sucedido na minha carreira somente se atingir completa autonomia e liberdade.
20. Eu procuro empregos em organizações que me propiciem segurança e estabilidade.
21. Eu sou mais realizado na minha carreira quando tenho a oportunidade de construir algo que seja inteiramente resultado das minhas próprias idéias e esforços.
22. Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que atingir uma alta posição administrativa.
23. Eu me sinto mais realizado na minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço disputas aparentemente impossíveis.
24. Eu me sinto bem sucedido na vida somente se consigo equilibrar minha vida pessoal, família e demandas da minha carreira.
25. Eu prefiro deixar minha organização do que aceitar uma indicação de mudança que me tire da minha área de especialidade.
26. Ser promovido a gerente ou diretor geral é mais atraente para mim do que ser o profissional mais experiente na minha área de especialidade.
27. A chance de fazer um trabalho do meu próprio jeito, livre de regras e constrangimentos é mais importante para mim do que a segurança.
28. Eu me sinto mais realizado com meu trabalho quando sinto que tenho completa segurança financeira e empregatícia.
29. Eu me sentirei bem sucedido em minha carreira somente se eu obtiver êxito ao criar ou construir algo que seja completamente de minha própria idéia ou produto.
30. Eu sonho em ter uma carreira que deixe uma contribuição real para a humanidade e para a sociedade.

Nunca é verdadeiro para mim		Ocasionalmente é verdadeiro para mim	Normalmente é verdadeiro para mim		Sempre é verdadeiro para mim
1	2	3	4	5	6

31. Eu procuro oportunidades de emprego que fortemente desafiem minha capacidade de resolução de problemas e/ou habilidades competitivas.
32. Balancear as demandas da minha vida profissional e pessoal é mais importante para mim do que atingir uma alta posição administrativa.
33. Eu sou mais realizado com meu trabalho quando posso usar minhas habilidades especiais e talentos.
34. Eu preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me deixasse distante do caminho de gerente ou diretor geral.
35. Eu preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduzisse minha autonomia e liberdade.
36. Eu sonho em ter uma carreira que me permita ter uma sensação de segurança e de estabilidade.
37. Eu sonho em iniciar e construir meu próprio negócio.
38. Eu prefiro deixar minha organização do que aceitar proposta de mudança que possa prejudicar minha habilidade de ser útil para os outros.
39. Trabalhar em problemas que são praticamente insolúveis é mais importante do que atingir uma alta posição gerencial.
40. Eu sempre procuro oportunidades que minimizem a interferência em meus interesses pessoais e familiares.

Examine suas respostas e localize os itens que você classificou como os mais altos. Destes, circule os três itens que lhe pareçam mais verdadeiros.

ANEXO B – INVENTÁRIO DE LÓCUS DE CONTROLE

1. **A** As crianças têm problemas porque seus pais as punem demais.
B O problema com muitas crianças, hoje em dia, é que seus pais são muito "moles" com elas.
2. **A** Muitas das coisas ruins que acontecem na vida das pessoas são parcialmente devidas ao azar.
B Os infortúnios são resultados dos erros que as pessoas cometem.
3. **A** Uma das maiores razões porque temos guerras é que as pessoas não se interessam suficientemente por política.
B Sempre haverá guerras, não importa o que as pessoas façam para evitá-las.
4. **A** Mais cedo ou mais tarde, as pessoas recebem o respeito que merecem.
B Infelizmente, o valor das pessoas frequentemente não é reconhecido, por mais que elas se esforcem.
5. **A** Não tem sentido a idéia de que professores são injustos com seus alunos.
B A maior parte dos estudantes não imagina o quanto suas notas são determinadas por acontecimentos acidentais.
6. **A** Ninguém é de fato um líder sem fazer as escolhas oportunas.
B Pessoas capazes que falharam em serem líderes não aproveitaram suas oportunidades.
7. **A** Não importa o quanto você tente, certas pessoas nunca irão gostar de você.
B
As pessoas que não são agradáveis para outras não compreendem como conduzir relacionamentos.
8. **A** A hereditariedade é o principal fator na determinação da personalidade.
B As experiências de vida do indivíduo determinam quem ele é.
9. **A** Frequentemente percebo que o que tiver que ser, será.
B Acreditar em destino nunca resolveu para mim tão bem quanto tomar uma decisão para um curso de ação definido.
10. **A** Raramente um estudante bem preparado irá fazer uma prova ruim.
B Muitas vezes, as questões das provas são tão pouco relacionadas ao que foi visto no curso, que o estudo se torna inútil.
11. **A** Tornar-se bem sucedido é questão de trabalho duro. Sorte tem pouco ou nada a ver com isso.
B Conseguir um bom trabalho depende principalmente de estar na hora certa, no lugar certo.

12. **A** O cidadão comum pode influenciar as decisões do governo.
B O poder no mundo é exercido por poucas pessoas e não há muito que se possa fazer a respeito.
13. **A** Quando eu faço planos, quase sempre tenho certeza de que posso executá-los.
B Nem sempre se pode levar os planos adiante, porque muitas coisas que acontecem são imprevisíveis.
14. **A** Algumas pessoas simplesmente não são boas.
B Há algo de bom em todo mundo.
15. **A** Para mim, obter o que quero tem pouco ou nada a ver com sorte.
B Muitas vezes, podemos tomar uma decisão no "cara ou coroa".
16. **A** Conseguir uma promoção muitas vezes depende de ter a sorte de ter chegado na hora certa.
B Fazer a coisa certa depende da habilidade.
17. **A** Do modo como as coisas acontecem no mundo, a maior parte de nós é vítima de forças que não podemos entender, nem controlar.
B Participando ativamente de acontecimentos políticos e sociais, as pessoas podem controlar os acontecimentos.
18. **A** A maior parte das pessoas não avalia o quanto suas vidas são governadas por causalidades.
B Não existe essa coisa chamada sorte.
19. **A** É difícil saber se uma pessoa realmente gosta de você.
B A quantidade de amigos que você tem depende do quanto você é agradável com as pessoas.
20. **A** Algumas vezes, não é possível saber como os professores arranjam as notas que dão.
B Não há uma relação direta entre quanto e como eu estudo.
21. **A** No final das contas, as coisas ruins que acontecem são neutralizadas pelas coisas boas.
B Muitos infortúnios são provocados por falta de habilidade, ignorância ou displicência.
22. **A** Com esforço, nós poderemos acabar com a corrupção política.
B É difícil para as pessoas controlarem o que os políticos fazem quando tomam posse.
23. **A** Um bom líder espera que as pessoas decidam por si próprias o que devem fazer.
B Um bom líder resolve, para os outros, as coisas que ocorrem.
24. **A** Muitas vezes sinto que tenho pouca influência sobre as coisas que me acontecem.
B É impossível acreditar que sorte ou acaso tenham papel importante na minha vida.
25. **A** As pessoas são solitárias quando não tentam ser amigáveis.
B Não é importante ser agradável com os outros: se eles gostam de você, eles gostam.
26. **A** O que me acontece depende de mim.
B Muitas vezes sinto que não estou controlando o rumo que as coisas estão tomando na minha vida.

ANEXO C – QUESTIONÁRIO DE LEVANTAMENTO DO PERFIL PROFISSIONAL

Solicitamos o preenchimento das questões abaixo para que possamos traçar um perfil profissional da população que está sendo pesquisada.
Não é necessário se identificar.

1) SEXO

feminino masculino

2) IDADE

até 24 anos de 25 a 29 anos de 30 a 34 anos de 35 a 39 anos
 de 40 a 44 anos de 45 a 49 anos de 50 a 54 anos acima de 55 anos

3) ESCOLARIDADE

2º grau ou técnico graduado pós-graduado

4) TEMPO DE CARREIRA APÓS A GRADUAÇÃO

(se tiver mais que uma, considerar o tempo após a conclusão da primeira graduação).

menos de 1 ano de 1 a 5 anos de 6 a 10 anos de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos de 21 a 25 anos de 26 a 30 anos mais de 30 anos

5) ATUA EM ALGUMA ATIVIDADE DIRETAMENTE RELACIONADA À FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA?

sim em parte muito pouco não

6) NÍVEL HIERÁRQUICO ATUAL

executivo/gerencial administrativo

7) O QUE MAIS TE MOTIVA NO SEU TRABALHO?

oportunidade de crescimento pessoal

fonte de satisfação

obrigação econômica

outros. Cite: _____

ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Pelo presente instrumento, que atende às exigências legais, o(a) senhor(a)

RG: _____ sujeito da pesquisa, após leitura da CARTA DE INFORMAÇÃO AO SUJEITO DA PESQUISA, ciente dos procedimentos aos quais será submetido, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO de concordância em participar da pesquisa proposta.

Fica claro que o sujeito da pesquisa ou seu representante legal podem, a qualquer momento, retirar seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e deixar de participar do estudo alvo da pesquisa e fica ciente que todo trabalho realizado torna-se informação confidencial, guardada por força de sigilo profissional.

Taubaté, _____ de _____ de 2005.

ANEXO E – PROTOCOLO DO COMITÊ DE ÉTICA