

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIANA PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA E A SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL: UM ESTUDO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
LOCALIZADO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

PIRACICABA

2017

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIANA PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA E A SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL: UM ESTUDO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
LOCALIZADO NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Metodista de Piracicaba como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Interesse:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo

PIRACICABA

2017

Pereira, Eliana

Diagnóstico das Âncoras de Carreira e a Satisfação Profissional: um estudo em um escritório de advocacia no Interior do Estado de São Paulo / Eliana Pereira – 2017.

93 f.

Orientadora: Yeda Cirera Oswaldo

Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Inventário de Âncoras de Carreira. 2. Mercado de Trabalho. 3. Plano de Carreira. I. Oswaldo, Yeda Cirera. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Diagnóstico das Âncoras de Carreira e a Satisfação Profissional: um estudo em um escritório de advocacia no Interior do Estado de São Paulo / Eliana Pereira

ELIANA PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA E A SATISFAÇÃO
PROFISSIONAL: UM ESTUDO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo

Data do Exame:

___/___/___

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo
FGN-UNIMEP - Orientadora

Prof^a. Dr^a. Graziela O. G. Cremonezi
FGN - UNIMEP

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima X. da Silva
Fac. Integradas Einstein de Limeira

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Antonio e Nair, com amor e gratidão por tudo que me ensinaram e apoiaram, a fazer o meu melhor na vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus irmãos, Antonio, Carlos e Erika o apoio e a ajuda, em todos os momentos, com bom humor e alegria.

Às minhas sobrinhas fofas, Isabela e Heloisa, com quem, muitas vezes, tive que esperar para brincar depois de fazer minha “lição de casa” do mestrado.

À minha Orientadora, Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo, o apoio, e as orientações nesta caminhada do conhecimento.

A José Luís Finocchio, Otávio Ustra e Veridiana Police, que apoiaram de forma especial e permitiram a concretização deste trabalho.

Aos sócios, Renata, Felipe Camila e Leandro que contribuíram para o desenvolvimento deste projeto.

A cada profissional do escritório, que me permitiu conhecê-lo melhor, para contribuir na construção do seu caminho de carreira.

À Bruna, minha parceira de R.H, a valiosa ajuda na construção e aplicação deste projeto no escritório.

À Prof^a. Dr^a. Prof. Graziela O. Graziano Cremonezi, o auxílio nesta pesquisa e suas dicas preciosas.

À Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Xavier, pelas suas análises e considerações construtivas.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani, a disponibilidade e suporte.

A toda equipe da secretaria, a atenção, o apoio e a gentileza.

Aos colegas de mestrado que trouxeram contribuições valiosas.

Finalmente, a todos aqueles, que de uma forma ou de outra contribuíram para realização deste trabalho, muito obrigada.

EPÍGRAFE

“Descobri que sou mais eficaz quando posso ouvir a mim mesmo aceitando-me, e quando posso ser eu mesmo.”

Carl Rogers

RESUMO

Este estudo teve como objetivo diagnosticar as principais âncoras de carreira em um escritório de advocacia do Interior do Estado de São Paulo, com 47 profissionais, assim como, analisar o nível de satisfação no atendimento dessas principais âncoras, no exercício da sua função. A pesquisa desenvolvida teve caráter qualitativo, com indicadores de frequência, utilizando-se a metodologia de pesquisa diagnóstica. Para a coleta das informações utilizaram-se os instrumentos: inventário de âncoras de carreira, questionário sociodemográfico, questionário sobre satisfação das âncoras e grupos focais. O estudo teve como base teórica as âncoras de carreira de Schein, as dimensões de satisfação do trabalho de Locke, e os tipos de necessidades de Alderfer. Neste estudo, foram consideradas as três âncoras com as maiores frequências. Os resultados permitiram concluir que há uma maior frequência nas âncoras Técnico Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida, sendo que, os maiores níveis de satisfação no exercício da função apresentaram-se, nas âncoras, Técnico Funcional e Desafio Puro, enquanto na âncora Estilo de Vida apresentou um nível de satisfação parcial.

Palavras-Chave: Inventário de Âncoras de Carreira. Mercado de Trabalho. Plano de Carreira e Satisfação.

ABSTRACT

This study aimed at to diagnose the main career anchors in a law office in the interior of São Paulo State with 47 professionals, as well as to analyze the satisfaction level in the attendance of these main anchors during the exercise of their function. It was developed a qualitative research, with frequency indicators, utilizing the diagnostic research methodology. To collect the information, it was used the following instruments: inventory of career anchors, sociodemographic questionnaire, satisfaction questionnaire for anchors and focus groups. The study was based on Schein's career anchors, the work satisfaction dimensions of Locke, and Alderfer's types of needs. In this study were considered the three anchors with the highest frequencies. The results allowed to conclude that the highest frequencies were in Functional Technical Anchors, Pure Challenge and Lifestyle, respectively, and that the Functional Technical and Pure Challenge anchors presented a higher level of job satisfaction, while the Lifestyle Anchor presented a partial level of satisfaction.

Keywords: Career Anchors Inventory. Job market. Career Plan and Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gênero.....	50
Gráfico 2. Faixa Etária da Amostra	51
Gráfico 3. Nível de Escolaridade	51
Gráfico 4. Tempo de Atuação Profissional	52
Gráfico 5. Tempo de Atuação no Escritório.....	53
Gráfico 6. Classificação Geral das Âncoras	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definições de Carreira Segundo Hall (2002)	20
Quadro 2. Fases da Carreira.....	22
Quadro 3. Tipos de Carreira (Características).....	25
Quadro 4. Âncoras de Carreira	29
Quadro 5. Modelo de ERC de Alderfer.....	37
Quadro 6. Grupos de Categoria e as Dimensões de Satisfação Segundo Locke	39
Quadro 7. Comparativo das Âncoras de Carreira , Teoria de Satisfação de Locke e Teoria ERC	40
Quadro 8. Questionário Satisfação na Carreira X Dimensões da Satisfação.....	46
Quadro 9. Etapas dos Procedimentos.....	48
Quadro 10. Matriz de Amarração da Pesquisa.....	49
Quadro 11. Média Ponderada das Âncoras	54
Quadro 12. Satisfação no Atendimento das âncoras – Técnica Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida.....	58
Quadro 13. Análise de Conteúdo da Âncora Técnica Funcional.....	59
Quadro 14. Análise de Conteúdo da Âncora Desafio Puro	61
Quadro 15. Análise de Conteúdo da Âncora Estilo de Vida (Dimensão Organização).....	63
Quadro 16. Análise de Conteúdo - Satisfação com a Carreira no Escritório.....	66
Quadro 17. Satisfação com a Carreira no Escritório – Tipos de Satisfação (Dimensões: Trabalho, Reconhecimento, Salário e Promoção).....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Objetivo Geral	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Pressupostos da Pesquisa	14
1.5 Justificativa e Relevância do Estudo	15
1.6 Metodologia	16
1.7 Estrutura da Pesquisa	17
2 CARREIRA	18
2.1 Conceitos e Evolução de Carreira	18
2.2 Tipos de Carreira	22
2.3 Âncoras de Carreira	26
3 SATISFAÇÃO	31
3.1 Conceito de Satisfação no Trabalho	31
3.2 Teorias Motivacionais com Foco na Satisfação no Trabalho	34
3.2.1 Teoria de ERG (Clayton Alderfer)	35
3.2.2 Teoria da Satisfação no Trabalho (Locke)	37
4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	41
4.1 Trajetória Histórica e Segmento de Atuação do Escritório de Advocacia	42
4.2 Missão/Visão/Valores	43
5 METODOLOGIA	44
5.1 Tipologia do Estudo	44
5.2 Participantes da Pesquisa	45
5.3 Instrumentos de Pesquisa	45
5.4 Procedimentos	47
6 RESULTADOS	50
6.1 Análise do Perfil Sociodemográfico	50
6.2 Análise do Inventário de Âncoras de Carreira	53
6.3 Análise do Questionário Satisfação nas Âncoras	56
6.3.1 Análise do nível de satisfação no atendimento das âncoras	57
6.3.2 Satisfação com a organização e direção (Questões de 1 a 5)	65
6.3.3 Satisfação com o trabalho, promoção, benefícios e reconhecimento (Questões de 6 a 10)	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
8 REFERÊNCIAS	74
ANEXO I	89
ANEXO II	90
ANEXO III	92

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é uma das mais importantes formas que o ser humano pode utilizar para se posicionar como indivíduo único, algo que complementa e dá sentido à vida. (ALBERTO, 2000; LUNARDI FILHO, 1997). Pode ser considerado um dos elementos que compõem a felicidade humana, sendo o contentamento no trabalho percebido como resultante da satisfação plena de necessidades psicossociais, ou, a percepção de contribuição nas atividades profissionais e o sentimento de prazer. (ALBERTO, 2000).

Para tanto, há um desafio em criar e facilitar condições favoráveis, sob as quais os colaboradores possam sentir-se satisfeitos e plenos em suas atividades e em suas carreiras. Dessa forma, ferramentas de autoconhecimento podem contribuir para desvendar como as nossas escolhas profissionais estão ancoradas em nossos valores, crenças e motivações. Este trabalho tem como propósito identificar as principais âncoras de carreira, predominantes, bem como analisar o nível de satisfação dos colaboradores de um escritório de advocacia, no atendimento dessas principais âncoras. A âncora de carreira, segundo Edgar Schein (1990), é uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores, que a pessoa não deixaria mesmo em face de escolhas difíceis, e que demonstra o seu verdadeiro “eu”. (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2002) Para as organizações, a ferramenta possibilita o desenvolvimento de políticas que possam ajustar os talentos e habilidades individuais às necessidades da empresa. (KILIMNIK, 2000).

Em contrapartida, os colaboradores, ao conhecerem as suas âncoras de carreira, podem ter uma compreensão acerca da sua relação com o trabalho, promoverem possíveis ajustes, e buscarem de forma mais consciente por satisfação e bem-estar em suas atividades e em sua carreira. Em relação a satisfação no trabalho, os resultados de pesquisas científicas indicam impactos nos valores organizacionais, percepção de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade nas relações sociais e econômicas, entre trabalhadores e organização. (SIQUEIRA, 2003; SIQUEIRA, 2005; CALDAS et al., 2013). O bem-estar psicológico, por sua vez, traduz a avaliação subjetiva que os indivíduos fazem das suas vidas, incluindo conceitos como a satisfação com a vida, a felicidade, as emoções agradáveis, os sentimentos de realização pessoal, a satisfação com o trabalho e a qualidade de

vida. (DIENER; SCOLLON, 2003). Essas necessidades e expectativas profissionais, uma vez conhecidas e atendidas, podem propiciar uma interação saudável e equilibrada entre colaboradores e organização.

1.1 Problema de Pesquisa

Tem-se como problema da pesquisa: Como a identificação das âncoras de carreira, contribuem para a satisfação dos profissionais no exercício de suas funções, em um escritório de advocacia?

1.2 Objetivo Geral

Identificar e diagnosticar as principais âncoras de carreira dos profissionais de um escritório de advocacia, bem como relacioná-las à satisfação no exercício da função.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar, por meio de questionário sóciodemográfico, gênero, idade escolaridade, tempo de empresa, tempo na função e a relação com as âncoras de carreira.
- Identificar as principais Âncoras de Carreira, predominantes nos profissionais do escritório de advocacia.
- Relacionar as principais âncoras dos profissionais avaliados, ao nível de satisfação no exercício da função, no seu momento de carreira no escritório.

1.4 Pressupostos da Pesquisa

P₁: Ao identificar e diagnosticar as oito âncoras, pressupõe-se compreender como os profissionais se autopercebem na tomada de decisão no momento atual da carreira.

P₂: Ao correlacionar as âncoras de carreira com a satisfação dos profissionais no trabalho, pressupõe-se diagnosticar quais tipos de satisfação, segundo Locke (1984), e necessidades, segundo Alderfer (1969), estão sendo atendidas ou não no exercício da função.

1.5 Justificativa e Relevância do Estudo

A falta de autoconhecimento, ou clareza, dos colaboradores sobre suas motivações no ambiente de trabalho e, por outro lado, as dificuldades da organização em conhecer as necessidades individuais, trazem um desafio de como promover a satisfação dos colaboradores, trazendo um equilíbrio para ambas as partes. O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais impactam nas decisões relativas à mudança de um trabalho, assim como à sua satisfação. Quando não há um alinhamento de objetivos e aspirações de um indivíduo em relação às suas competências ou aptidões, ou mesmo a falta de oportunidades de revelá-las, há o risco de ficarem escondidas, estagnadas. A falta também de feedback sobre suas competências e aptidões, poderá levá-lo a repetidos fracassos, com risco do talento, sem motivação, aos poucos atrofiar. Quando as preferências dos profissionais não estão alinhadas, ao seu estilo de trabalho, pode resultar no não atendimento das necessidades, gerar insatisfação no trabalho, e desequilíbrio nas relações entre indivíduo e a organização. Os elementos da realidade de um indivíduo determinam as suas preferências, e que por consequência, resultam nas suas escolhas durante sua trajetória profissional, portanto é fundamental o entendimento sobre sua orientação pessoal para o trabalho, seus motivos, valores e a percepção dos próprios talentos, tanto no seu momento presente, como para futuras decisões na sua carreira. (SCHEIN, 1996).

A escassez de estudos sobre carreira e satisfação no trabalho, no segmento de escritórios de advocacia no Brasil, foi um dos desafios encontrados na realização deste estudo.

1.6 Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa diagnóstica, de abordagem qualitativa, realizada com 47 profissionais de um escritório de advocacia no interior do estado de São Paulo.

Os dados foram coletados por meio de questionário sociodemográfico, inventário de âncoras de carreira de Schein, grupos focais, e questionário de satisfação das âncoras. Os resultados foram analisados por meio da frequência das respostas, e a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1998). O questionário sociodemográfico e inventário âncoras de carreira foram enviados via email para os colaboradores responderem e devolverem para área de Recursos Humanos.

Após a devolução do inventário âncoras de carreira, foram realizados os grupos focais com objetivo de proporcionar informações sobre os conceitos das oito âncoras, assim como a entrega a cada participante dos resultados do seu inventário. Os grupos focais se enquadram como técnica de pesquisa qualitativa, que coleta informações por meio das interações grupais (MORGAN, 1997). Para Kitzinger (2000), seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo), com um grupo de participantes selecionados, assim como colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças e atitudes sobre um tema, produto ou serviços. Ao final da reunião de cada grupo focal, foi entregue a cada participante o questionário sobre satisfação das âncoras, que deveria ser respondido e devolvido para a área de recursos humanos no prazo de uma semana.

Os dados coletados no estudo foram analisados através dos resultados de frequência, demonstrados por meio do software Excel, e as justificativas analisadas pela metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1998).

O desafio deste trabalho foi como relacionar as definições das âncoras de carreira com a teoria motivacional ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), de Aderfer (1969), e a teoria sobre a satisfação do trabalho através das dimensões da satisfação de Locke (1984).

1.7 Estrutura da Pesquisa

A estrutura da dissertação foi dividida em oito capítulos, sendo o capítulo um a introdução. No capítulo dois tratam-se da carreira, conceitos, evolução, tipos e âncoras. A satisfação no trabalho, conceitos e teorias motivacionais são tratados no item três. No capítulo quatro encontra-se a apresentação da empresa pesquisada. A metodologia, tipologia, participantes da pesquisa e instrumentos utilizados são relatados no capítulo cinco. No capítulo seis encontram-se os resultados e a discussão. As conclusões são expostas no capítulo sete e, no item oito encontram-se as referências citadas.

A pesquisa foi organizada em quatro etapas, conforme descrito a seguir. Na primeira etapa, apresentam-se os estudos teóricos sobre: carreira, tipos de carreira, âncoras de carreiras, satisfação e satisfação no trabalho. Na segunda etapa são tratados os aspectos metodológicos da pesquisa. Já a terceira etapa é dedicada à análise dos dados empíricos e, finalmente, na quarta e última etapa são apresentadas as considerações finais.

2 CARREIRA

2.1 Conceitos e Evolução de Carreira

O significado da palavra 'carreira' tem origem no latim, *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. (MARTINS, 2001). A partir do século XIX, o termo carreira foi aplicado ao "caminho que uma pessoa toma na vida". (COELHO, 2006, p.102).

A pesquisa sobre o desenvolvimento de carreira teve início com Donald Super, na década de 1940, no contexto da psicologia vocacional. Em 1949, Super iniciou uma pesquisa longitudinal (Career Pattern Study), com o objetivo de acompanhar e compreender os padrões de carreira de 100 homens, entre 14 e 50 anos de idade. Após a coleta de dados dessa pesquisa (em 1955) surgiu o conceito da maturidade vocacional relacionada à carreira.

Para Hughes (1937) existem dois aspectos básicos para analisar a carreira:

- a) **carreira subjetiva:** a passagem da pessoa pela vida no trabalho; e,
- b) **carreira objetiva:** a constituição e a organização social dessas trajetórias de vida pelas empresas.

O autor já afirmava que todos tinham uma carreira e que, ao desenvolvê-la, davam-lhes forma e, ao longo do tempo, mudavam as instituições pelas quais passavam. É o papel transformador do sujeito com relação às instituições, no intuito de construir sua carreira.

Após a principal base teórica, fornecida por psicólogos vocacionais e sociólogos, o estudo sobre carreiras avançou na metade da década de 1970, com o surgimento de três livros que ampliaram o foco no tema sobre carreiras: *Career in organizations* (HALL, 1976); *Career dynamics* (SCHEIN, 1978) e *Organizational careers* (VAN MAANER, 1977). No início dos anos 1980, surgiram discussões sobre a prática de gestão de carreiras, tanto por parte das organizações, como dos profissionais, além da criação de instrumentos, cursos, e técnicas para o planejamento de carreira, aperfeiçoamento de recrutamento interno e a construção de base de dados sobre as pessoas, para a gestão de carreiras (DUTRA; VELOZO, 2010).

Na proposta de London e Stumph (1982), a carreira envolve a ocorrência de transições ligadas às necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa. Já na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à empresa.

Outra definição de Arthur, Hall e Lawrence (1989), diz que a carreira envolve a sequência de experiências profissionais, e que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com as outras pessoas, com as organizações e com a sociedade. Mais adiante, na década de 1990, foi observado que os recursos haviam se tornado mais escassos e as culturas organizacionais e sociais haviam mudado o suficiente para que as pessoas não tivessem, ou em muitos casos, não quisessem ter expectativas em longo prazo, em uma única organização (HALL, 1996).

O termo carreira pode ser aplicado unicamente a alguém com uma profissão, ou cuja vida profissional é bem estruturada, implicando em progressos contínuos, como também pode se referir à forma como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo, e como é vista por ela (SCHEIN, 1996). Segundo Schein (1978), o desenvolvimento da carreira pode ser visto, ao longo do tempo, como um processo de influência mútua, sofrendo o indivíduo a ingerência da organização no seu processo de socialização, e, por outro lado, exercendo influência sobre a organização, o que pode ser visto como um processo de inovação.

Segundo Hall (2002), o termo carreira carrega vários significados. O autor pontua quatro percepções distintas, usadas popularmente, como na ciência comportamental:

- a. **Carreira como avanço:** a mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional, com sequência de promoções e movimentos para cima.
- b. **Carreira como profissão:** são consideradas carreiras somente as ocupações que periodicamente são submetidas aos movimentos de status. Os trabalhos que possuem avanço progressivo não são relacionados à construção de uma carreira.

- c. **Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida:** neste conceito não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação; a carreira de uma pessoa é sua história, ou a série de posições ocupadas, independente do nível ou do tipo de trabalho.
- d. **Carreira como sequência de experiências relativas à função ao longo da vida:** a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de atividades que constituem a sua história de trabalho.

Bendassolli (2009) cita que carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não), ou a manifestação da mais pura idiosincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo), ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional), ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos), ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. As novas carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes que uma pessoa acumula ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização (SILVA, 2011). Dessa forma, no Quadro 1 são apresentadas as definições de carreira segundo Hall (2002).

Quadro 1. Definições de Carreira Segundo Hall (2002).

Carreira como Avanço	Carreira como Profissão	Carreira como a Sequência de Trabalhos Durante a Vida	Carreira como Sequência de Experiências
<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia Vertical • Sequência de Promoções 	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupação • São submetidas aos movimentos de status 	<ul style="list-style-type: none"> • A carreira de uma pessoa é sua história • Série de posições ocupadas, independente do nível ou tipo de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem a sua história de trabalho.

Fonte: Hall (2002).

Na concepção de Evans (1986), a carreira é composta por 3 fases, às quais denominou: Fase de Descoberta, Fase de Consolidação e Fase de Maturidade.

De acordo com o autor, a primeira fase ocorre até próximo aos 30 anos, quando são desenvolvidas competências básicas, descobertos quais os tipos de tarefas que se gosta e aquelas que não. É uma fase caracterizada por autodescoberta do indivíduo, assim como descoberta de suas capacidades e necessidades profissionais. Nessa primeira fase há elementos essenciais para o desenvolvimento, tais como: feedback, aconselhamento, atividades centradas nos conhecimentos, capacidades relacionadas ao trabalho e avaliação de desempenho.

A segunda fase ocorre entre os trinta e dois e os quarenta e cinco anos. Nessa fase o crescimento na carreira é visto como foco principal. É o período no qual os indivíduos tendem a edificarem a vida pessoal e familiar.

A terceira e última fase é caracterizada, segundo Evans (1986), por um período no qual têm início os problemas do indivíduo face às mudanças da organização. A ideia de desenvolvimento de carreira após os 45 anos deixa de fazer sentido para a maioria das pessoas, exceto para os profissionais que alcançaram o topo com cargos de gestão. Essa fase é caracterizada, muitas vezes, pela dispensa de indivíduos, uma vez que as pessoas entram em uma fase de resistência às mudanças, posicionando-se no sentido de alcançar a aposentadoria. Evans (1986) pontua que, muitas vezes, pode-se ter uma percepção errônea de que todos os indivíduos talentosos e com um maior potencial estão focados no crescimento de sua carreira, orientando a sua vida de forma a transpor todos os obstáculos. Contudo, existe uma tendência de que nas futuras organizações, haja uma diminuição do número de obstáculos para atingir os objetivos de carreira.

No Quadro 2 são apresentadas as características das fases de carreira segundo Evans (1986).

Quadro 2. Fases da Carreira.

Fase de Descoberta (23 aos 31 anos)	Fase de Consolidação (32 aos 45 anos)	Fase de Maturidade (46 aos 60 anos)
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento das competências básicas; • Descoberta das atividades que se gosta ou não; 	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento na carreira é vista como foco principal; • Construção da vida pessoal e familiar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior resistência às mudanças na organização; • Aposentadoria;

Fonte: Evans (1986)

Além dos diversos conceitos e significados de carreira, emergiram outros diferentes tipos, influenciados pelas necessidades do contexto econômico e social.

2.2 Tipos de Carreira

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas: um conceito tradicional e um conceito moderno, com uma ruptura que se dá a partir dos anos 1970 (BALASSIANO, 2004). Chanlat (1995) ressalta que o modelo tradicional, que vigorou até os anos 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, quando apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes.

No *modelo tradicional* a progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Segundo Balassiano (2004), na perspectiva tradicional há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e de que as organizações empregadoras devem assumir a responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em síntese, a carreira é da empresa, pois é ela que permite os acessos e gerencia o desenvolvimento, e o sucesso na carreira tradicional pode ser medido pelo quão alto chegou a hierarquia da organização.

Já a carreira no *conceito moderno* é caracterizada por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino, como do sexo feminino, pertencentes a grupos sociais variados. A progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical, e apresenta uma maior instabilidade. Em contraposição ao modelo tradicional, o modelo moderno de carreira caracteriza-se pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. Apesar de mais democrático, essa mudança não

significou, necessariamente, progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornaram as responsáveis por suas próprias carreiras. De acordo com Silva (2011), dois movimentos se opõem ao modelo de carreira tradicional. A esses movimentos deram-se os nomes de carreira proteana e carreira sem fronteira.

A carreira proteana (em analogia ao deus grego Proteu, que poderia mudar a forma de acordo com sua vontade), é gerenciada pela própria pessoa, de acordo com suas necessidades, e não pela organização (ANDRADE, 2009). O termo proteana criado por Hall em 1976, contempla todas as experiências da pessoa em educação, treinamento, trabalho em várias organizações e mudanças no campo ocupacional. Para Hall (1996), a abordagem de carreira proteana leva em conta que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional. As próprias escolhas pessoais de carreira e busca por autorrealização da pessoa proteana, são os elementos integrativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno (sucesso psicológico), e não externo. Evans (1996) vem reforçar essa mudança, e aponta duas tendências sociais importantes no ambiente de trabalho. A primeira delas diz respeito a um trabalho baseado muito mais no prazer e menos em dever, ou seja, o trabalho adquire um significado, e passa a integrar mais fortemente características de divertimento e eficiência.

Segundo Silva (2011), a carreira proteana é caracterizada por duas variáveis:

- a. *autogestão da carreira*: acontece quando o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento;
- b. *carreira orientada por valores*: ocorre quando o profissional elege os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos, e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa, nem do mercado.

No início dos anos 1990 surgiram as carreiras sem fronteiras. Segundo Veloso (2011), isso ocorreu em consequência de mudanças no cenário mundial que provocaram a transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia, com a tendência de que a rigidez fosse substituída pela flexibilidade, tanto para a gestão das empresas, quanto para os trabalhadores. Isso impulsionou o planejamento de suas carreiras mais ao desenvolvimento pessoal do que às necessidades na

organização. O modelo de carreira sem fronteiras opõe-se à carreira tradicional pelo fato de não ser confinada aos limites de uma única organização, emprego, ocupação e região (BENDASSOLLI, 2009). Segundo Silva (2011), a carreira sem fronteiras apresenta duas variáveis:

- a. *mobilidade psicológica*: característica que aparece nos profissionais que preferem interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências, situações e aprendizado no trabalho, com um olhar além das fronteiras de sua atual empresa;
- b. *mobilidade física*: aparece quando a pessoa deseja trabalhar para várias empresas e se compromete com o trabalho na medida em que percebe que está se desenvolvendo.

Nas carreiras proteanas e sem fronteiras as pessoas são responsáveis pela gerência de suas carreiras. A carreira proteana é voltada para capacidade do indivíduo em se adaptar perante adversidades e mudanças, e a carreira sem fronteiras consiste na interação do indivíduo com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. São avaliadas pelo próprio indivíduo e não pela organização, por meio da percepção subjetiva de sucesso da pessoa.

Segundo afirmam Peiperl e Arthur (2000), quanto ao papel da pessoa na gestão da carreira, na era contemporânea a imagem de segurança aparece atrelada à empregabilidade em vez de estar garantida por um emprego. Os indivíduos são estimulados a acumularem conhecimento e gerenciarem suas carreiras para conseguirem mobilidade no mercado de trabalho. Segundo Martins (2001), o autoconhecimento torna-se primordial para que a pessoa faça suas próprias escolhas para sua autorrealização.

Existem também, segundo esse autor, os parâmetros externos que influenciam e precisam ser avaliados pelas pessoas nas escolhas de carreiras. A família influencia a escolha inicial direta ou indiretamente, e pode ser motivadora ou impeditiva; a sociedade influencia as escolhas por conta da comunidade onde se vive, e a própria definição do grupo social sobre o que é status, ou o que é uma ocupação sem futuro. A cultura também afeta as decisões através dos vários juízos de valor e pelo significado atribuído às opções de carreiras disponíveis.

Apesar das influências externas, um elemento essencial é o desenvolvimento do autoconhecimento que auxilia nas próprias escolhas, e na construção de um projeto profissional mais próximo da autorrealização.

No Quadro 3 são apresentadas as características da carreira tradicional e da carreira moderna.

Quadro 3. Tipos de Carreira (Características).

Carreira Tradicional (Até 1970)	Carreiras Modernas (Após 1970)	
	Carreira Proteana	Carreira Sem Fronteiras
<ul style="list-style-type: none"> • A estabilidade, enriquecimento, progresso. • Os homens trabalhavam, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. • A progressão da carreira é contínua e vertical (hierárquica) crescimento através de promoções. • Acúmulo de tempo de trabalho • Gerenciamento da carreira responsabilidade da organização • O conhecimento sobre a sua carreira vem da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Globalizado, produção enxuta • As oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino • A progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade. • Acúmulo de conhecimentos • Gerenciamento da carreira sua própria responsabilidade. • Autoconhecimento dos seus desejos e expectativas ;busca de autorrealização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado globalizado, produção enxuta • As carreiras, não são confinadas às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação e região. (mobilidade psicológica e física). • A progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade. • Acúmulo de conhecimentos • Gerenciamento da carreira é sua própria responsabilidade • Autoconhecimento dos seus desejos e expectativas; busca de autorrealização.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para Schein (1978), a carreira é um processo dinâmico com interação entre as necessidades individuais e organizacionais, acordada entre ambas as partes, e construída de forma individualizada, fazendo com que trabalhar signifique mais que um emprego. E, se os indivíduos puderem compreender com clareza como se orientarem em relação ao trabalho, objetivos, valores e capacidades, isso pode facilitar-lhes as futuras decisões quanto à carreira.

No próximo item será abordado o conceito das âncoras de carreira elaboradas por Schein (1990), que descreve as orientações baseadas em metas pessoais e preferências para o desenvolvimento da carreira, através de categorias de inclinação profissional, constituídas em oito âncoras.

2.3 Âncoras de Carreira

O conceito âncora de carreira surgiu originalmente no estudo de Edgar Schein desenvolvido para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras. O estudo de Schein, desenvolvido de 1961 a 1973, envolveu quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do MIT (Massachusetts Institute of Technology), com o propósito de reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional. Os resultados obtidos nesse estudo, sobre a evolução interna de carreira, levaram a uma metafórica âncora de carreira, na qual a falta de alinhamento entre valores, atitudes e objetivos no trabalho faziam com que os profissionais retornassem a uma situação de conforto com sua autoimagem. Os indivíduos que tentavam outros empregos novos e não se adequavam, relacionavam à imagem de retorno, de volta àquelas atividades às quais eram mais e melhores ajustados, ou seja, caso o indivíduo esteja em um trabalho que não seja compatível com os seus talentos, motivos e valores, é levado a procurar outras alternativas que atendam às suas necessidades (SCHEIN 1996).

Nesse período de estudos, foram identificadas oito categorias de inclinações profissionais, formadas pela definição do próprio autoconceito da área de maior importância para um indivíduo, os seus valores e prioridades, dos quais não abre mão. As mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições, valores e atitudes (SCHEIN, 1996). Dessa forma, introduziu-se o conceito de âncoras de carreira, com o objetivo de definir mais claramente o autoconceito individual. As âncoras de carreira constituem elementos intrínsecos que funcionam como forças que influenciam as decisões e escolhas profissionais. Segundo os estudos de Schein (1996), essas escolhas são classificadas em oito preferências, ou âncoras de carreira, conforme descrito a seguir.

Competência Técnica/Funcional (TF): Nessa âncora o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios. Esse perfil valoriza o conteúdo do trabalho, dedica-se à especialização em determinada área e coloca seu talento à prova na hora de cumprir as metas da empresa.

Competência Gerência Geral (GG): Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais. Têm perspectiva absoluta por resultados, valorizam o crescimento hierárquico para atingirem os níveis mais altos de responsabilidade, são responsáveis pelas decisões estratégicas de impacto para o futuro da organização. Procuram ocupar posições de liderança e contribuem para o sucesso da organização.

Autonomia/Independência (AI): Nesse grupo encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância a regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a limitar a autonomia. Podem recusar promoções para manterem a autonomia, têm necessidade de realizar as tarefas à sua maneira, dentro de ritmo e padrões próprios. Preferem seguir carreiras independentes, de acordo com suas próprias normas. Preferem, ainda, empregos com menores ganhos financeiros, mas que lhes proporcionem maior autonomia.

Segurança/Estabilidade (SE): Busca a sensação de ser bem-sucedido. Não se preocupa com o conteúdo do trabalho ou cargo, mas com a promessa do emprego, e baixa inconstância na sua carreira, optando pela segurança e estabilidade em suas carreiras. Preferem ser remuneradas com aumentos constantes e previsíveis, baseados no tempo de serviço.

Criatividade/Empreendedora (CE): São focados na criação da própria organização, serviços ou produtos, através da própria capacitação, e dispostos a assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade, necessidade de trabalhar por conta própria. Ficam entediados facilmente e são obstinados pela necessidade de criar, necessitando constantemente de desafios novos e criativos. Estão dispostos a superar obstáculos para verem o resultado de seus próprios esforços.

Serviço/Dedicação a uma causa (SD): Nesse caso não há renúncia, a oportunidade de trabalho está em realizar algo útil, como ajudar pessoas ou

solucionar problemas ambientais, ou seja, trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional. Valorizam o trabalho com pessoas, atuam para o mundo se tornar um lugar melhor para se viver. Buscam empresas que podem traçar políticas socioambientais na direção de seus valores.

Puro Desafio (PD): O foco está nas oportunidades de trabalhos intelectuais mais complexos, problemas aparentemente insolúveis e na busca contínua por superação de obstáculos aparentemente impossíveis ou vencer adversários muito fortes. O que importa para eles são os desafios encontrados ao longo da carreira. Gostam que suas capacidades sejam colocadas à prova.

Estilo de vida (EV): Vinculada ao modo de viver, não abrem mão de situações que permitam equilibrar e integrar necessidades pessoais; preferem trabalhos flexíveis (horário de trabalho, trabalhar em casa, etc.). Estão dispostos a sacrificar a ascensão na carreira em prol de um cargo que lhes proporcione melhor qualidade de vida; há uma busca em integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Schein (1990) identificou também, que em profissionais com determinadas âncoras, há maior tendência em aceitar vínculos mais estreitos com a organização. Essa maior vinculação com a empresa é reforçada pelo que o autor define como algemas douradas, como por exemplo: veículo da empresa, bônus de ações, seguro de saúde familiar, dentre outros. As âncoras Aptidão Administrativa Geral (GG), Segurança/ Estabilidade (SE) e Aptidão Técnico-Funcional (TF), tendem a buscar esse vínculo mais estreito com as organizações. Já as âncoras Estilo de Vida (EV), Autonomia/Independência (AI) e Criatividade Empreendedora (CE), buscam no planejamento de suas carreiras atenderem mais ao seu desenvolvimento pessoal, do que às necessidades da organização.

Segundo Santos (2011), essas âncoras apenas são identificáveis ao final de alguns anos de experiência profissional, e mantêm-se relativamente estáveis ao longo da carreira. Cherrington (1980) afirma que os valores relacionados ao trabalho se desenvolvem entre 6 e 16 anos, através das expectativas e experiências desse período. Segundo Robbins (2000), durante a vida, os valores podem ser revistos ou questionados, mas tendem a ser estáveis e duradouros.

No Quadro 4 são apresentadas as características das oito âncoras de carreira, assim como as necessidades e formas de reconhecimento de cada uma.

Quadro 4. Âncoras de Carreira.

Âncora	Tipo de Trabalho	Remuneração e Benefícios	Sistema de Promoção	Tipo de Reconhecimento
Competência Técnica / Funcional (TF)	Aplicação do conhecimento especializado	Equidade externa; grau de Especialização.	Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões chaves.	Reconhecimento dos pares; oportunidades de aperfeiçoamento; Reconhecimentos formais.
Autonomia / Independência (AI)	Trabalho que possibilite autonomia e flexibilidade atuar ao seu modo	Mérito de seu desempenho, bônus; benefícios móveis,	Promoções que reflitam realizações e ganho de autonomia e flexibilidade.	Reconhecimento móveis (medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.).
Aptidão Gerência Geral (GG)	Liderança, gestão da organização por resultados, através das pessoas.	Alta remuneração, bônus por metas, opções de compras de ações.	Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados.	Promoções; maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus superiores
Segurança / Estabilidade (SE)	Trabalho estável e previsível "garantia" do emprego.	Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria	Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho.	Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade.
Criatividade/ Empreendedora (CE)	Poder usar a criatividade, busca de oportunidades futuras.	Posse das ações e participação na sociedade em sua organização, acumulação de riquezas,	Poder e liberdade para poder exercer a capacidade de criação.	Fazer fortuna, criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público.
Serviço / Dedicção a uma causa (SD)	Possibilidade realizar algo, contribuição social e ajuda ao próximo.	Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis.	Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa	Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles
Puro Desafio (PD)	Trabalhos intelectuais muito complexos de difíceis, de solução, alto nível de desafio.	Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados	Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas	Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas
Estilo de vida – (EV)	Possibilidade de equilibrar e integrar as necessidades profissionais, individuais e familiares	Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis, etc.	Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida	Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais

Fonte: Schein (1996, 2006a, 2006b apud ALBERTO, 2008)

A área de grande importância é constituída por elementos intrínsecos a valores, aptidões e objetivos, e é formada através de experiências e vivências, de forma intensa e sólida. À medida que o profissional vai progredindo na carreira, adquire um melhor autoconhecimento (SCHEIN, 1996). Por sua vez, o conceito a seu respeito possibilita o desenvolvimento do autoconhecimento, que gera necessidade cada vez maior de respostas às questões relativas a valores pessoais, aptidões, habilidades, pontos fortes e fracos, motivações, necessidades, desejos, dentre outros aspectos. O conceito de Âncoras de Carreira oferece *insights* valiosos para a compreensão da diversidade nas preferências pessoais e nos padrões atuais de carreira (COETZE; SCHREUDER, 2011).

As pessoas tendem a se aperfeiçoar naquilo que valorizam e que são motivadas a fazer e, por conseguinte, naquilo que fazem bem, tendendo a serem motivadas e valorizadas pelos outros. Esse ciclo de reforço positivo estimula cada vez mais a estarem “dentro” das suas âncoras de preferência.

Portanto, quanto maior o conhecimento sobre si mesmo, e o entendimento de suas necessidades, maior clareza o indivíduo passa a ter de como isso o aproxima ou distancia da sua satisfação no ambiente profissional.

3 SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado em consequência da influência que pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, assim como os impactos na sua vida pessoal, familiar e nas organizações (CURA, 1994; LOCKE, 1976; PÉREZ RAMOS, 1980; ZALEWSKA, 1999a, 1999b).

A satisfação do trabalhador com a tarefa que realiza tem sido estudada como uma das mais importantes variáveis consequentes da área de comportamento organizacional. Estudos têm identificado como preditores da satisfação, conteúdos mentais do indivíduo como crenças, valores, fatores disposicionais, morais e possibilidade de desenvolvimento no trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006).

A seguir são apresentados os conceitos sobre satisfação no trabalho com o intuito de possibilitar a compreensão das diferentes concepções.

3.1 Conceito de Satisfação no Trabalho

De acordo com Steuer (1989), tiveram início em 1920 os estudos sobre satisfação no trabalho, que tem sido definida por diferentes referenciais teóricos, como sinônimo de motivação, atitude ou como estado emocional positivo. Para Taylor (1977), a satisfação no trabalho relaciona-se apenas à remuneração. Foi durante a Revolução Industrial que o aumento da eficiência dos processos de produção foram mais exigidos, de forma a atingir maiores e melhores retornos financeiros. O trabalhador reagia mecanicamente a fatores externos e o salário era um fator de contentamento (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Segundo Figueiredo (2012), as pesquisas sobre o tema, principalmente nos anos de 1970 e 1980, identificaram as dimensões que constituíam a Satisfação no Trabalho. Nessas dimensões destacam-se, o salário, a promoção, a supervisão e o método de trabalho. Porém esses estudos não desconsideravam variáveis como as características dos colaboradores, e o contexto no qual estava sendo desenvolvido. Nos anos de 1990, as pesquisas foram mais focadas para as emoções provenientes do ambiente de trabalho, (GONDIM; SIQUEIRA, 2004). Ferreira e Siqueira (2005) salientam que a definição de Satisfação no Trabalho

apresenta várias abordagens, diversas definições, dependendo do referencial teórico estudado.

Para Locke (1976), a satisfação no trabalho é conceituada como um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza, ou possibilita a realização de valores essenciais a ele relacionado. Para o autor o homem usa suas crenças e valores para avaliar seu trabalho, e, por sua vez, essa avaliação resulta num estado emocional que se for agradável, produz satisfação, e, caso seja desagradável gerará a insatisfação. Outra forma de analisar o conceito sobre satisfação é através da definição de Steuer (1989), segundo o qual motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade. Já a satisfação expressa a sensação de atendimento dessa necessidade. Para Spector (1997), a satisfação com o trabalho pode ser classificada sob duas perspectivas: a *humanista* e a *utilitária*. A *humanista* é direcionada a tratar as pessoas de forma justa e com respeito, e também como um indicador do bem-estar emocional ou da saúde psicológica. Na perspectiva *utilitária* a satisfação com o trabalho pode levar a comportamentos positivos e negativos dos trabalhadores, que venham a influenciar no funcionamento da organização.

O conceito de satisfação no trabalho pode ser considerado como multidimensional, ou seja, existem diferentes dimensões afetivas que a influenciam, tais como: satisfação com o salário, com os colegas, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (TAMAYO, 1998). A definição de satisfação relaciona-se a um vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004). Segundo Robbins (2002), a satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Quando há um alto nível de satisfação, as atitudes tendem a ser positivas em relação ao trabalho, enquanto que na insatisfação, há atitudes negativas. Para Wagner e Hollenbeck (2006), a satisfação no trabalho pode ser considerada como resultado da percepção da realização de valores importantes referentes ao próprio trabalho. No trabalho realizado há um sentimento agradável e positivo.

Segundo Frey e Stutzer (2002), Handel (2005), Vasconcelos (2005) e Valle (2007), a satisfação possui importantes indicadores sobre o nível de contentamento do indivíduo dentro das organizações : a política de recompensas e compensações (remuneração e oportunidades de promoção e progressão funcional); recompensas intrínsecas (autonomia, trabalho desafiador e poder decisório); condições relacionadas ao trabalho (nível de estresse, grau de esforço despendido nas tarefas e ambiente facilitador de aprendizagem); percepção

sobre a qualidade das relações interpessoais (relações com pares e chefias); clima de confiança e percepção de suporte à aprendizagem.

Wagner III e Hollenbeck (2006) afirmam que há três elementos básicos que devem ser considerados no entendimento da satisfação: os valores, sua importância e sua percepção. Os *valores* estão relacionados àquilo que o indivíduo deseja alcançar, às exigências subjetivas existentes na mente. Já as necessidades, são consideradas como exigências objetivas do corpo. A importância dada aos *valores* é diferente para cada pessoa, e influencia o grau de satisfação. Tella, Ayeni e Popoola (2007), afirmam que atitudes específicas dos empregados relativas à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, são de grande interesse para o campo científico relacionado ao comportamento organizacional e à prática dos direitos humanos e de gestão de recursos humanos. Os autores sugerem que a satisfação de um trabalho pode ser motivada por sua natureza e seu impacto no clima social, juntamente com o devido atendimento das necessidades específicas dos trabalhadores. Um profissional satisfeito, em geral, gosta do que faz e trabalha por amor à profissão.

Segundo Siqueira (2008), os estudos no Brasil sobre satisfação no trabalho, identificaram significativa influência dos fatores do contexto sócio-organizacional, como valores, percepção de justiça, suporte e reciprocidade nas relações de trocas sociais e econômicas entre os colaboradores e a empresa. O conceito é visto também como uma abordagem sobre afetividade e um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho. É um conceito integrado por várias dimensões, sendo estas: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. A *percepção* refere-se à visão que o indivíduo tem de determinada situação, tomando por base os seus valores individuais, podendo não representar as circunstâncias reais. Algumas dessas dimensões demonstram comportamentos relacionados ao desempenho no trabalho e que podem impactar: no alcance de resultados, na rotatividade, no absenteísmo e no estresse. E, seja qual for sua compreensão, entende-se que um profissional satisfeito é também produtivo. A satisfação no trabalho diz respeito a percepções e sentimentos em relação ao mesmo (SPECTOR, 2010). A adaptação do indivíduo ao seu trabalho é importante para o seu bem-estar porque, neste caso, são previstos padrões distintos de satisfação e compromisso no trabalho (WARR; INCEOGLU, 2012)

A evolução do conceito satisfação foi associada ao conceito de motivação, ou seja, a satisfação considerada como um dos elementos que compõem

a motivação para o trabalho, que são favoráveis às organizações, impactando na produtividade, na permanência na empresa e na redução de absenteísmo (SIQUEIRA 2008). Bergamini (1997) acredita que somente é possível manter as pessoas motivadas quando suas necessidades são identificadas e atendidas e, dessa forma, resultando em satisfação. Archer (1997) descreve a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para o autor um motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, e, por sua vez, esta necessidade (motivo) será satisfeita por algum fator. A partir dessa perspectiva, percebe-se que os fatores que afetam a motivação do trabalhador, conseqüentemente, afetam a satisfação no trabalho, no próximo tópico são apresentados alguns conceitos sobre motivação com o foco no atendimento das necessidades, relacionadas com satisfação no trabalho.

3.2 Teorias Motivacionais com Foco na Satisfação no Trabalho

Segundo Bergamini (1998), mesmo com as divergências sobre satisfação e motivação no trabalho, foi possível enriquecer o conhecimento sobre o tema, sob diversas perspectivas, bem como a explicação para muitos comportamentos no trabalho. Para Pérez-Ramos (1990), mesmo com diferentes formas de enxergar motivação e satisfação, há um consenso de que motivação representa um processo de tomada de decisões, que na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições, utilizando os seus melhores esforços e capacidades. Segundo Lakatos (1997), a motivação para o trabalho deve trazer para as pessoas um sentimento de satisfação em suas ocupações ou funções, de acordo com suas características individuais e valores, dependendo das suas influências sociais, morais e econômicas.

Há uma diferença clara entre os conceitos, pois motivação é uma tensão gerada por uma necessidade, e a satisfação é o atendimento dessa necessidade (STEUR, 1989). O ser humano possui necessidades que são as principais fontes geradoras dos motivos e expectativas de uma pessoa, estando, dessa forma, intimamente ligadas à satisfação ou insatisfação (ALBERTO, 2008).

Uma das definições mais utilizadas para satisfação no trabalho é a apresentada por Locke (1976), que afirma se tratar de um sentimento positivo, resultante da avaliação das atividades ou experiências de trabalho. No seu estudo, a satisfação no trabalho é concebida como uma variável de conteúdo emocional ou

afetiva, advinda da avaliação feita pelo trabalhador das condições psicossociais de seu trabalho e a consequente atitude em relação a ela (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003; PARIS; OMAR, 2008; SILVA, 2015; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

A satisfação se constitui, de acordo com Locke (1984), de dimensões que incluem os colegas de trabalho, a supervisão recebida, as possibilidades de promoção e as tarefas a serem realizadas.

Em função da sua complexidade, a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. No presente estudo, foi adotado o conceito de satisfação como necessidades atendidas e, dessa forma, com a finalidade de conhecimento teórico, abordam-se as duas teorias que possuem um adequado modelo teórico de sustentação, um maior nível de explicação e previsão referente ao tema satisfação no trabalho. São elas: a teoria de Satisfação de Locke (1984) e a teoria ERC de Alderfer (1969), baseada nas necessidades.

3.2.1 Teoria de ERG (Clayton Alderfer)

A teoria ERC é contemporânea e surgiu em 1969, concebida por Clayton Paul Alderfer, um psicólogo norte americano que desenvolveu um modelo simplificado da escala de necessidades de Maslow. Alderfer sintetizou as cinco necessidades humanas de Maslow em apenas três categorias: Existência, Relação e Crescimento (growth em inglês). Assim como Maslow, Alderfer sugere que essas três necessidades funcionem também numa relação sequencial, vindo assim, sucessivamente, primeiro as necessidades de existência, em segundo as necessidades de relacionamento e, finalmente, a terceira, as necessidades de crescimento (BERGAMINI, 1997). As características de cada necessidade, se apresentam da seguinte forma:

- *Existência*: incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, tais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física, assim como obter bens materiais que garantam a subsistência.
- *Relacionamento*: dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas, com a finalidade de dividir ideias e sentimentos mutuamente.

- *Crescimento*: incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesma e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa se engaja na resolução de problemas para os quais necessita utilizar plenamente as capacidades que possui, bem como desenvolver novas.

A diferença fundamental entre a Teoria ERC e a de Maslow é em relação à hierarquização das necessidades. Na Teoria ERC, os níveis de necessidades não são dependentes, não há uma hierarquia, nem pirâmide, pois pode haver mais de uma carência ao mesmo tempo. Já na teoria de Maslow os níveis de necessidades precisam ser satisfeitos de um nível mais básico, para um avançado. Na teoria ERC, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação ordenada, vindo primeiro as necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; em segundo as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e obter bom relacionamento pessoal; e, finalmente, as necessidades de crescimento entendidas como as de mais alto nível que incluem a autoestima e a autorrealização (BERGAMINI, 1997).

A teoria ERC não segue uma estrutura rígida, podendo o indivíduo trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que as necessidades anteriores de existência de relacionamento, não tenham sido atingidas. Ou ainda, os três níveis podem operar simultaneamente (ROBBINS, 2002). Alderfer também acreditava ser possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis. Por outro lado, a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente. Essa teoria consegue compactar as necessidades descritas por Maslow, e considera as necessidades fisiológicas e de segurança como de existência. As necessidades sociais e de autoestima são consideradas como sendo necessidades de relacionamento, e a necessidade de autorrealização estaria representada pela necessidade de crescimento.

De maneira geral, a Teoria ERC é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois, ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela torna-se

mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais (FERREIRA, 2006).

O Quadro 5 apresenta as necessidades do modelo ERC e as formas de satisfazer as respectivas necessidades.

Quadro 5. Modelo de ERC de Alderfer.

Necessidades	Forma de satisfazer as necessidades
Existência	Acesso a bens básicos (alimentação, água, salário e condições de trabalho). Segurança física, obtenção de bens materiais que garantam a subsistência.
Relacionamento	Dividir ideias e sentimentos mutuamente com outros Estabelecer relações interpessoais (com amigos, colegas, superiores)
Crescimento	Tentativa individual de encontrar oportunidades de desenvolvimento pessoal Engajar-se em problemas que necessitem utilizar plenamente suas capacidades e habilidades, assim como desenvolver novas.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.2.2 Teoria da satisfação no trabalho (Locke)

Locke é considerado um dos mais importantes estudiosos da satisfação no trabalho, o primeiro psicólogo americano desde 1970 que desenvolve estudos especializados em organizações privadas sobre satisfação e motivação no trabalho. De acordo com Martinez (2002), a teoria de Locke sobre a satisfação no trabalho, é considerada uma das que apresenta maior abrangência e coerência teórica. Para Locke (1976) o ser humano é dotado de características individuais e valores pessoais, que permitem a percepção dessa satisfação, e avalia suas experiências no trabalho utilizando a bagagem de atitudes, crenças e valores que traz consigo, resultando em um estado emocional que, se agradável, causa satisfação, se desagradável, provoca insatisfação. Com base nos estudos da literatura, pesquisados por Martinez e Paraguay (2003), a teoria de Locke sobre satisfação no trabalho pode ser definida como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, uma emoção positiva e prazerosa de bem-estar. É vista como um estado emocional, pois provém da

avaliação dos valores do indivíduo, com dois fenômenos distintos, o de alegria (satisfação) e o de sofrimento (insatisfação). A satisfação é definida como diferença entre o que o indivíduo deseja e o que recebe (LOCKE, 1976).

A satisfação no trabalho ocorre em nível individual, e está inter-relacionada aos fatores do ambiente de trabalho, tais como: conteúdo do trabalho, possibilidade de promoção, reconhecimento, ambiente de trabalho, relação com colegas em todos os níveis hierárquicos e com a forma de gestão. A insatisfação no trabalho seria considerada como um estado emocional não prazeroso, ou seja, os valores do indivíduo relacionados ao trabalho, são percebidos como ignorados ou negados. De acordo com Locke (1984), apesar de existirem diferenças individuais em relação ao que os profissionais desejam do seu trabalho, também há grandes semelhanças dos fatores causais da satisfação, que foram divididos em dois grandes grupos: eventos e condições e agentes:

- **Eventos e condições**

A satisfação com o trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito); satisfação com o salário (valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários); satisfação com as promoções (oportunidade de formação ou outras circunstâncias que permitam a promoção); satisfação com o reconhecimento (elogios ou críticas ao trabalho realizado); satisfação com os benefícios (tais como pensões, seguros de doença, férias); satisfação com as condições de trabalho (horário, períodos de descanso, local de trabalho).

- **Agentes**

Satisfação com a chefia (estilo de liderança e qualidades no nível do relacionamento interpessoal); satisfação com os colegas de trabalho (competência dos colegas, apoio prestado e amizade manifestada); satisfação com a organização e com a direção.

No Quadro 6 são apresentados os dois grupos de categorias e as dimensões de satisfação segundo Locke (1984).

Quadro 6. Grupos de Categoria e as Dimensões de Satisfação Segundo Locke.

Categorias

Eventos e Condições	Agentes:
Dimensões	Dimensões
Satisfação com o trabalho (variedade)	Satisfação com a chefia
Satisfação com o salário	Satisfação com os colegas de trabalho
Satisfação com as promoções	Satisfação com a organização e com a direção
Satisfação com o reconhecimento	
Satisfação com os benefícios	
Satisfação com as condições de Trabalho	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Através do diagnóstico das âncoras de carreira, é possível relacionar as necessidades e os valores que orientam o comportamento praticado no contexto do trabalho (FARO et al., 2010).

Nessa perspectiva, apresentam-se no Quadro 7, as características similares entre as três teorias que servem de embasamento teórico para este estudo, as âncoras de carreira de Schein, as dimensões da satisfação de Locke e as necessidades de Alderfer.

Quadro 7. Comparativo das Âncoras de Carreira, Teoria de Satisfação de Locke e Teoria ERC.

Similaridades das Teorias		
Âncoras de Carreira (SCHEIN)	Teoria de Satisfação (LOCKE)	Teoria ERC (ALDERFER)
Competência Técnica / Funcional (TF) Reconhecimento dos pares; oportunidades de aperfeiçoamento; Reconhecimentos formais Sistema de Promoção :Aumento de	Colegas de trabalho (competência dos colegas, apoio prestado e amizade manifestada);	Existência: os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos.

recursos , apoio técnico e participação de decisões chaves	Reconhecimento: (elogios ou críticas ao trabalho realizado);	
Autonomia / Independência: (AI) Reconhecimento móveis (medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.) Sistema de Promoção : reflitam realizações e ganho de autonomia e flexibilidade	Reconhecimento: (elogios ou críticas ao trabalho realizado). Trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito	Crescimento: Desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades e desenvolvimento pessoal.
Aptidão Gerência Geral: (GG). Promoções; maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus superiores. Sistema de Promoção tradicional; promoção baseada em resultados	Promoções (oportunidade de formação ou outros aspectos que permitam a promoção);	Existência: os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos.
Segurança /Estabilidade: (SE) Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade. Sistema de Promoção: baseado em tempo de serviço e desempenho.	Salário (valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários); Benefícios (tais como pensões, seguros de doença, férias);	Existência: os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos
Criatividade/Empreendedora: (CE) Fazer fortuna, criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público. Sistema de Promoção : Poder e liberdade para poder exercer a capacidade de criação.	Trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito);	Crescimento: Desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades e desenvolvimento pessoal.
Serviço / Dedicção a uma causa: (SD) Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles Sistema Promoção : Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa.	Chefia (estilo de liderança e qualidades ao nível do relacionamento interpessoal); Promoções (oportunidade de formação ou outros aspectos que permitam a promoção);	Relacionamento: Desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família
Puro Desafio: (PD) Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas Sistema de Promoção : Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas	Trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito);	Crescimento: Desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades e desenvolvimento pessoal.
Estilo de vida – (EV) Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais Sistema de Promoção: Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida	Condições de Trabalho: (horário, períodos de descanso, local de trabalho);	Relacionamento: Desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em seguida serão apresentadas as características da empresa pesquisada, em um contexto de prestação de serviços. Trata-se de um escritório de advocacia, com atuação essencialmente empresarial, no qual os resultados são obtidos diretamente pelo capital intelectual dos seus profissionais.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Trajetória Histórica e Segmento de Atuação do Escritório de Advocacia

Ao longo da última década, segundo Selem (2003), a área jurídica foi também impactada pelas mudanças causadas pela globalização, que requereram maiores exigências na atuação dos escritórios.

Os escritórios de advocacia são formados por pessoas que vendem soluções, as habilidades e a experiência dos seus advogados, criam documentação de precedentes jurídicos e buscam a atualização da base legislativa e jurisprudencial (PIRES; LOPES; VALLS, 2013). Na busca pela excelência os escritórios de advocacia estão modificando o uso de seus recursos estratégicos e a gestão do conhecimento tem se transformado no diferencial para vários escritórios. O recurso estratégico que potencializa o capital intelectual baseia-se em conhecimento e é considerado como o maior valor intangível da organização.

A partir da década de 90, ocorreu uma expansão dos escritórios e muitos optaram por direcionar suas atividades a cidades do interior, para facilitar a proximidade com seus clientes, bem como aumentar o vínculo e melhorar a política de relacionamento. Ainda segundo Selem (2006), para que o escritório possa trabalhar com qualidade e eficiência na prestação de serviços, vai depender da sua força competitiva, que está diretamente relacionada aos seus profissionais. Pode-se observar que cada vez mais, os escritórios de advocacia precisam valorizar a sua cultura, e dentro dela o seu capital intelectual, assim como o desenvolvimento de competências e habilidades de suas equipes. De acordo com os profissionais que analisam o mercado, existem três tipos de escritório de advocacia: a) os grandes escritórios ‘full service’, que atendem às grandes corporações nacionais e internacionais em todas as suas necessidades jurídicas; b) os outros escritórios, com no máximo 10 advogados, que atendem ao mercado tradicional; c) as “boutiques” de advocacia, com grande nível de especialização, que conseguem captar causas de maior valor agregado, e estão associadas a nomes de grandes juristas (HAPNER, 2002). Segundo Selem (2005) o sucesso dos escritórios de advocacia estão baseados principalmente no aprendizado, e na habilidade em gerir pessoas, no qual possa se desenvolver um base de conhecimentos que faça do capital intelectual acumulado a maior riqueza construída.

O escritório deste estudo está localizado no Interior do Estado de São Paulo e foi fundado em 2003 com característica de “full service. Tem como foco desenvolver soluções

jurídicas eficazes e confiáveis, com profissionais altamente qualificados, e advogados que entendam de práticas de gestão, com o objetivo de melhorar o negócio dos clientes. As principais áreas de atuação do escritório contemplam as áreas tributária consultiva, tributária contenciosa, trabalhista, societária, administrativa, imobiliária, contratual, familiar, marcas e patentes, contenciosa, cível, recuperação judicial, empresas familiares, criminal, compliance, ambiental regulatório, infraestrutura, arbitragem, bancária e financeira. Na ideologia do Escritório, a missão refere-se diretamente aos colaboradores internos, como base fundamental para agregar conhecimentos, soluções e melhorar o negócio do cliente externo. Um dos projetos do escritório é de aumentar o reconhecimento e participação da marca no mercado, gerando assim novas demandas e oportunidades de negócios, o que ocasionou um intenso crescimento e desenvolvimento nos últimos dois anos, com o aumento no número e na complexidade dos projetos. A consequência deste crescimento suscitou uma exigência maior nas atividades e na função dos profissionais do escritório. Destaca-se também como característica do escritório, 80% dos profissionais na faixa etária entre 19 a 34 anos o que caracteriza um público bastante jovem e pertencentes à geração Y, que compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978 (VELOSO et al. 2008) com características relacionadas ao o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo, que, em conjunto, definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no mundo do trabalho (LOMBARDIA ET al.,2008; TAPSCOTT, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001)

4.1 Missão/Visão/Valores

Missão - Prover soluções jurídicas confiáveis e eficazes, para melhorar o desempenho dos clientes, por meio de profissionais altamente comprometidos e qualificados técnica e negocialmente.

Visão - Até 2020 ser um dos líderes de mercado da advocacia nacional, com um modelo de negócios sustentável e perene.

5 METODOLOGIA

5.1 Tipologia do Estudo

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa diagnóstica, com abordagem qualitativa, com o intuito de identificar as principais âncoras presentes no escritório, e analisar o nível de satisfação no atendimento dessas âncoras. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental. Há uma preocupação com o processo, e não somente com os resultados produzidos (GODOY, 1995).

Para atingir os objetivos com relação aos dados necessários para este estudo, foram utilizados grupos focais com os profissionais que preencheram o questionário sociodemográfico e o inventário âncoras de carreira, aos quais foram apresentados os conceitos sobre as oito âncoras de carreira.

Os grupos focais são descritos como pessoas reunidas em uma série de grupos, com determinadas características, e que produzem dados qualitativos sobre uma discussão específica (KRUEGER, 1996). Pode ser compreendido como um recurso para o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (VEIGA; GONDIM, 2001). Os critérios para a formação dos grupos focais, consideram o ambiente de trabalho dos participantes, o exercício da profissão, a partilha das mesmas características em nível de escolaridade, as condições sociais, ou ainda, se todos foram funcionários de um único setor. A formação do grupo deve permitir um ambiente favorável à discussão e propiciar aos participantes manifestar suas percepções e pontos de vista (MINAYO, 2000).

Para o tratamento dos dados obtidos nos 47 questionários foram utilizadas as frequências das respostas tabuladas através do Software Microsoft Excel, conjuntamente com análise de conteúdo (BARDIN, 2010), para interpretar o teor das justificativas, escritas no questionário satisfação com âncoras de carreira.

A análise de conteúdo tem sido utilizada na busca teórica e prática com ênfase nas investigações sociais (MORAES, 1999). Segundo (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989), é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos que, analisados adequadamente, possibilitam o conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social através de um processo de redução de dados.

Assim, a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados, e têm como fator comum uma interpretação controlada, baseada na inferência, e com regras de organização, categorização e tratamento de dados quantitativos ou qualitativos (BARDIN, 2010).

5.2 Participantes da Pesquisa

A amostra contou com 47 participantes de ambos os sexos, com a faixa etária entre 19 a 45 anos, todos profissionais do escritório de advocacia situado no Interior do Estado de São Paulo, sendo 27 advogados, 11 estagiários e 9 profissionais das áreas administrativa, financeira e de informática.

5.3 Instrumentos de Pesquisa

Os instrumentos de coleta de dados mais adequados são o questionário, a entrevista e o formulário. O questionário ser definido como uma técnica de investigação através de um conjunto de questões que são submetidas à pessoa, com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores, interesses, expectativas, comportamentos presentes e passados (GIL, 2002). Para realizar a pesquisa foram utilizados os instrumentos descritos a seguir.

- a) Questionário Sociodemográfico, a ser preenchido com os dados pessoais dos colaboradores, quanto ao sexo, idade e formação escolar; tempo de atuação profissional e tempo de atuação no escritório (Apêndice 1).
- b) Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1996), adaptado por Dutra e Albuquerque (2002), que possui quarenta assertivas e permite a atribuição de nota de 1 a 6 para cada âncora, visando identificar as âncoras de carreira dos indivíduos, dentre oito categorias possíveis, classificadas em: Técnica Funcional, Autonomia e Independência, Gerência Geral, Segurança e Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço e Dedicção a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Para classificação das âncoras, os resultados são considerados de acordo com a ordem de pontuação, conforme as respostas assinaladas pelo indivíduo, resultando assim, uma hierarquia (Apêndice 2).
- c) Questionário Satisfação no Atendimento das Âncoras, contendo duas partes: a primeira delas com seis questões referentes à percepção dos colaboradores, ao nível de satisfação das suas três principais âncoras no escritório e em suas atividades. A segunda parte,

contendo 10 questões, referentes às dimensões de satisfação de Locke. As respostas devem indicar o quanto os participantes concordam ou discordam de cada declaração, usando uma escala Likert de 4 pontos (Apêndice 3). Uma vantagem da escala Likert é a possibilidade de identificar a direção da atitude do respondente, em relação a cada afirmação, seja ela positiva ou negativa (POYNTER, 2010).

O Quadro 8 apresenta as dez questões relacionadas às respectivas dimensões de satisfação no trabalho, no questionário Satisfação com a Carreira no Escritório.

Quadro 8. Questionário Satisfação na Carreira X Dimensões da Satisfação.

Questões	Dimensões da Satisfação
1- O escritório preocupa-se com o desenvolvimento da carreira profissional de seus colaboradores.	– Satisfação com a Organização e com a Direção, estratégias e políticas da empresa.
2- Os interesses profissionais dos colaboradores são valorizados pelo escritório.	
3- As expectativas de carreira profissional dos colaboradores são consideradas pelo escritório	
4- O escritório busca estratégias para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus colaboradores.	
5- O escritório investe em qualificação profissional e treinamento para seus colaboradores.	
6- Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira no Escritório	– Satisfação com o Reconhecimento: elogios ou críticas ao trabalho realizado – Satisfação com a Chefia estilo de liderança e qualidades ao nível de relacionamento interpessoal

Continua.

7- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira no Escritório	– Satisfação com o Trabalho: variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito.
10- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades.	
8- Estou satisfeito com o progresso que tenho	– Satisfação com o Salário: valor

alcançado em direção aos meus objetivos de renda.	quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos funcionários.
9- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção.	-Satisfação com as Promoções: oportunidade de formação ou outros aspetos que permitam a promoção

Quadro 8. Continuação.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

5.4 Procedimentos

Os procedimentos técnicos foram realizados com o público-alvo em três etapas: na primeira etapa os colaboradores foram informados, em uma reunião geral, sobre a aplicação do inventário Âncoras de Carreira, ferramenta que contribuiria para um autoconhecimento das suas necessidades, habilidades e expectativas em relação às suas atividades e à suas carreiras no escritório. Em seguida foram enviados por e-mail os questionário sociodemográficos constituídos pelos itens sexo, idade, grau de formação, tempo de formação, tempo de experiência profissional e tempo na função, juntamente com o Inventário de Âncoras de Carreira, com prazo de uma semana para serem respondidos.

Uma vez devolvidos os inventários e tabulados os resultados de cada colaborador, prosseguiu-se para a segunda etapa, ou seja, a realização dos grupos focais. Foi realizado um encontro com 4 grupos focais, com uma média 12 participantes, com duração de 2 horas cada. Nesses grupos focais foram apresentados os conceitos e características das oito âncoras de carreira, e entregues os resultados, para que cada participante conhecesse as suas três principais âncoras. Nos casos, em que ocorreram empates nas pontuações das principais âncoras, foi solicitado ao colaborador que procedesse o desempate, de forma a deixar somente as três principais âncoras mais significativas no seu momento de carreira atual.

No final do encontro de cada grupo focal, foi entregue o questionário sobre Satisfação nas Âncoras, para que cada participante pudesse levá-lo para responder, e devolvê-lo no prazo de uma semana. Após a devolução dos questionários foram tabulados e analisados os dados Sociodemográficos, o Inventário Âncoras de Carreira, e a Satisfação nas Âncoras de Carreira, com o auxílio do Software Microsoft Office Excel, que gerou os resultados através da

frequência e dos percentuais das respostas. Para as justificativas escritas e coletadas nos questionários, empregou-se a análise qualitativa dos dados, por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2006). As justificativas foram agrupadas de acordo com as semelhanças das teorias: âncoras de carreira de Schein, dimensões da satisfação de Locke, e necessidades de Alderfer. A análise dos dados respeitou os pressupostos do método, seguindo três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação) (BARDIN 2010). As etapas dos procedimentos são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9. Etapas dos Procedimentos.

Etapas	Procedimentos	Prazo
Etapa 1	Apresentação para os colaboradores sobre aplicação das ancoras de carreira em uma reunião geral do escritório. Envio dos questionários sócio-demográfico e Inventário Âncora de Carreira para o email dos colaboradores, com prazo de uma semana para devolução dos questionários respondidos.	Maio - 2016 Junho - 2016
Etapa 2	Foram realizados Workshops com objetivo de apresentar os conceitos e definições, de cada uma das oito âncoras de carreira, para 4 grupos, com uma média de 12 participantes por grupo, com período 2 horas de duração cada workshop. No dia do workshop, e após a apresentação sobre os conceitos e definições de cada uma das oito âncoras de carreira, foram entregues os resultados do Inventário Ancoras de Carreira, para cada participante, e puderam esclarecer suas dúvidas e validar seus resultados. Nos casos, em que ocorreram empates de pontuação entre principais as âncoras do colaborador, foi solicitado que este fizesse uma escolha, de tal forma a deixar somente as suas três âncoras mais pontuadas e significativas no seu momento atual de carreira.	Agosto - Outubro 2016
Etapa 3	Para os questionários Satisfação nas Âncoras e na Carreira, foi estipulado o prazo uma semana para serem respondidos e devolvidos.	Outubro - 2016

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Quadro 10 encontra-se a Matriz de Amarração da Pesquisa.

Quadro 10. Matriz de Amarração da Pesquisa

Problema de Pesquisa: como a identificação das âncoras de carreira, contribuem para a satisfação dos profissionais no exercício de função em um escritório de advocacia?			
Objetivo Geral: iagnosticar as principais âncoras de carreira dos profissionais de um escritório de advocacia e relacionar com a satisfação no exercício da função.			
Objetivos Específicos	Pressupostos	Instrumentos de Pesquisa	Fontes de

			Informação
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar por meio do questionário sóciodemográfico: • gênero, idade escolaridade, tempo de empresa, tempo na função e a relação com as âncoras de carreira. • Identificar as principais Âncoras de Carreira predominantes nos profissionais do escritório de advocacia. • Relacionar as principais âncoras dos profissionais avaliados com nível de satisfação no exercício da função no seu momento de carreira no escritório, 	<p>P-1: Ao identificar e diagnosticar as oito âncoras, pressupõe-se compreender como os profissionais se autopercebem na tomada de decisão no momento atual da carreira.</p> <p>P-2: Ao correlacionar as âncoras de carreira com a satisfação dos profissionais no trabalho, pressupõe-se diagnosticar quais tipos de satisfação segundo Locke, e necessidades segundo Alderfer, estão sendo atendidas ou não no exercício da função.</p>	<p>1. Questionário Sócio-Demográfico com os dados pessoais dos sujeitos quanto a sexo, idade e formação escolar; tempo empresa, tempo de formação.</p> <p>2. Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993), composto por 40 questões que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias possíveis.</p> <p>3. Questionário Satisfação nas Ancoras de Carreira e no Momento atual da Carreira composto por 16 questões: (6) questões sobre o nível de satisfação no atendimento das três principais âncoras. (10) questões sobre o nível de satisfação na carreira e nas atividades no momento atual, elaboradas com base nas dimensões de satisfação no trabalho de Locke. As 16 questões serão respondidas através da escala Likert de 4 pontos, que deverão indicar o quanto eles concordavam ou discordavam de cada declaração.</p>	<p>Schein (1993)</p> <p>Alderfer (1969)</p> <p>Locke (1976)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

6 RESULTADOS

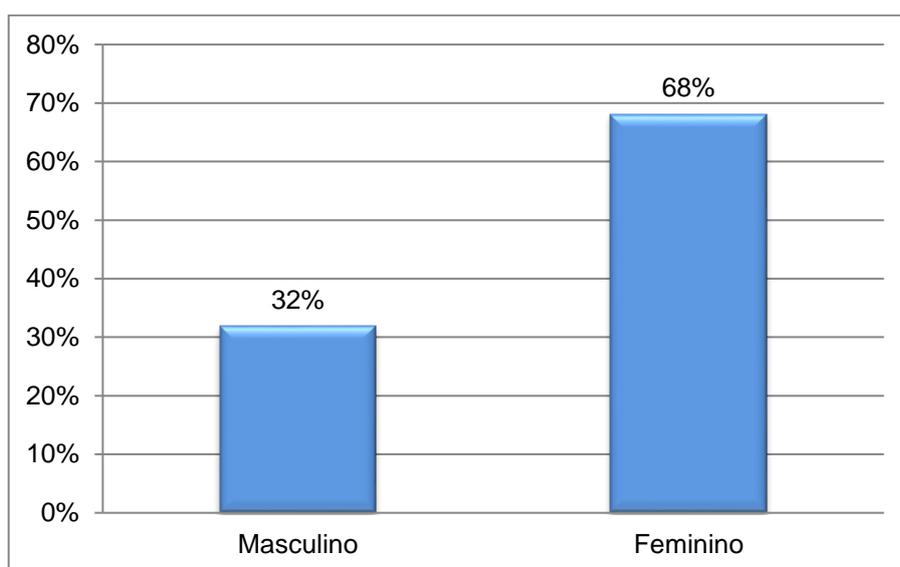
Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos, através das informações coletadas no questionário sociodemográfico, na identificação e classificação das principais âncoras de carreira no escritório, assim como, o nível de satisfação no atendimento dessas principais âncoras. Apresenta-se também a

discussão desses resultados, que dizem respeito aos objetivos propostos pelo estudo, assim como a relação com o momento atual de carreiras. Os resultados foram obtidos por meio da análise de frequência das respostas, e da análise de conteúdo das justificativas dos questionários.

6.1 Análise do Perfil Sociodemográfico.

As respostas do questionário sociodemográfico, foram coletadas no período de Junho e Julho de 2016, com um total de 47 questionários respondidos, com informações sobre: gênero, idade, nível de escolaridade, tempo de atuação profissional e no escritório.

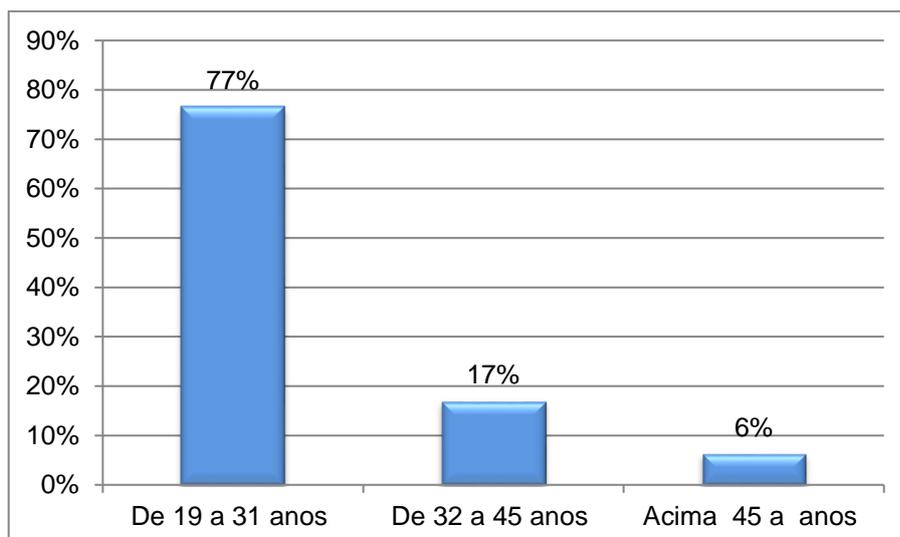
Gráfico 1. Gênero



Autor: Elaborado pela autora (2016)

Os resultados do gênero, representados no Gráfico 1, são compostos por 15 sujeitos do sexo masculino, que equivale a 32% da amostra, e 32 sujeitos do sexo feminino, que corresponde a 68% da amostra.

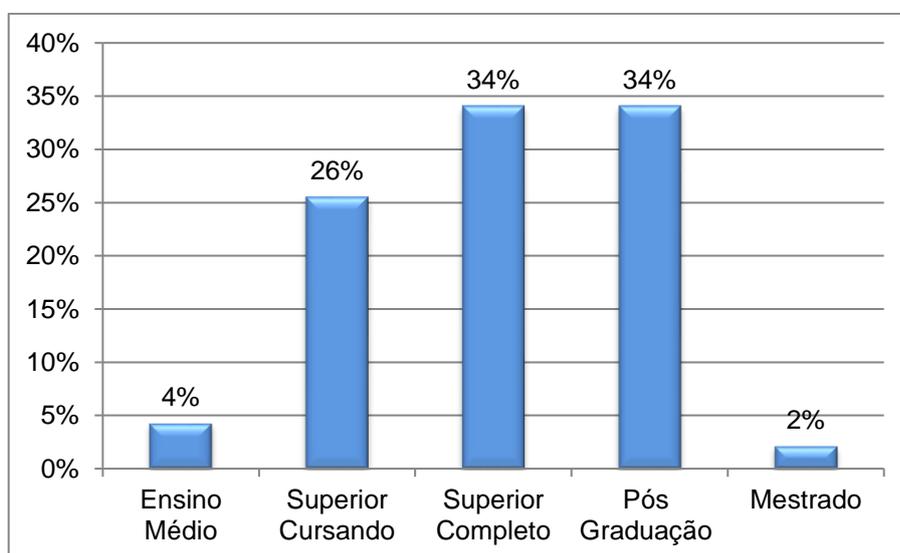
Gráfico 2. Faixa Etária da Amostra



Autor: Elaborado pela autora (2016).

A distribuição da amostra por idades, no Gráfico 2, caracteriza-se da seguinte forma: 36 profissionais (77%), de 19 a 31 anos, 8 profissionais (17%), de 32 a 45 anos e 3 profissionais (6%) com mais 45 anos. Os profissionais, em sua maioria são jovens, o que se apresenta como uma característica do escritório.

Gráfico 3. Nível de Escolaridade

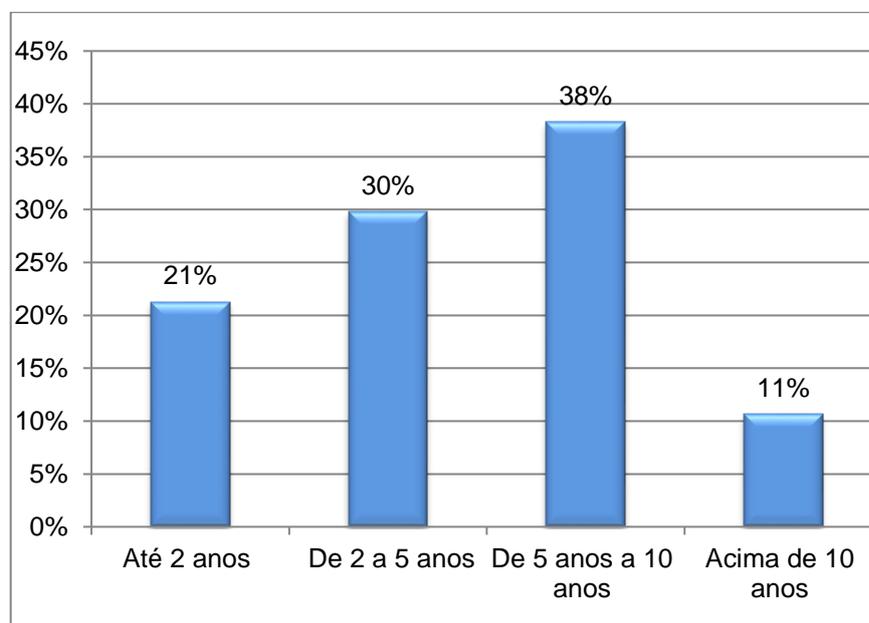


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A distribuição da amostra por nível de formação, representada no Gráfico 3, caracteriza-se da seguinte forma: 2 indivíduos com ensino médio (4%); 8 cursando nível superior (26%); 16 com superior completo, (34%); 16 com pós-graduação (34%) e 1 com mestrado (2%). Verificou-se um predomínio na formação

em curso superior completo e pós-graduação, indicando um alto nível de especialização dos profissionais.

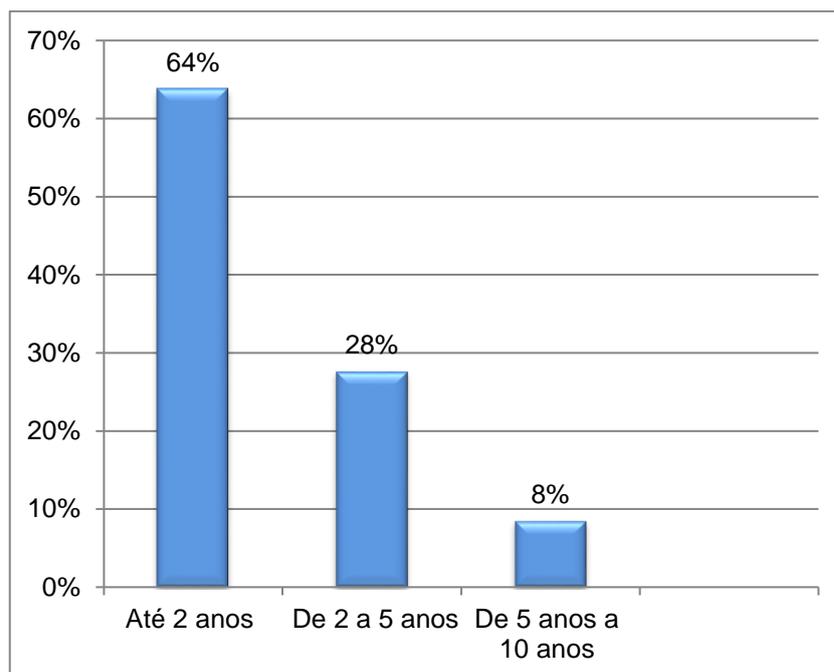
Gráfico 4. Tempo de Atuação Profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A distribuição da amostra por tempo de atuação profissional, representada no Gráfico 4, caracterizou-se da seguinte forma: 10 indivíduos (21%) com até 2 anos de atuação profissional; 14 indivíduos (30%) de 2 a 5 anos; 18 indivíduos (38%) de 5 e 10 anos. Acima de 10 anos de atuação profissional foram encontrados 5 indivíduos (11%). O tempo médio de atuação profissional, aparece em torno de 3,5 anos, levando-se em conta o período de 2 até 10 anos.

Gráfico 5. Tempo de Atuação no Escritório



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O tempo de atuação no escritório, representado no Gráfico 5, caracterizou-se da seguinte forma: 30 profissionais (64%) com até 2 anos de atuação; 13 profissionais (28%) entre 2 e 5 anos; 4 profissionais (8%) entre 5 e 10 anos atuação. O escritório teve um crescimento acentuado em seus dois últimos anos, o que impactou no aumento do quadro de profissionais. Isso explica o percentual de 64% dos colaboradores com até dois anos na empresa.

A seguir serão apresentados os resultados das âncoras de carreira, identificadas no escritório através do inventário Âncoras de Carreira de Schein.

6.2 Análise do Inventário de Âncoras de Carreira

Os dados do Gráfico 6, representam a classificação geral dos resultados obtidos, com relação aos 47 colaboradores. Em uma primeira etapa, foram levantados os resultados de cada uma das oito âncoras, de cada colaborador, através de média ponderada. A média ponderada foi calculada a partir da pontuação de cada uma das âncoras, de cada participante, dividida pela soma total de todas as oito âncoras de cada participante. O Quadro 11 apresenta a média ponderada para se chegar à classificação das oito âncoras.

Quadro 11. Média Ponderada das Âncoras.

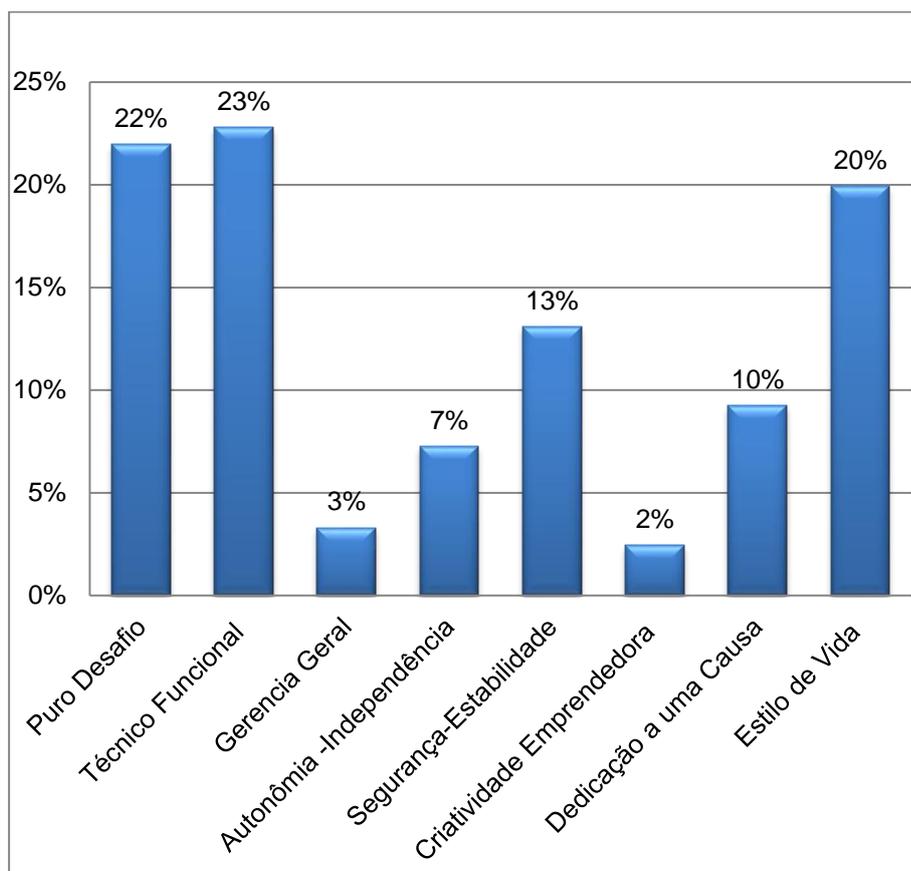
Colaborador 1	Âncora 1	Âncora 2	Âncora 3	Âncora 4	Âncora 5	Âncora 6	Âncora 7	Âncora 8
Pontuação	6,0	5,2	5,0	4,0	3,4	2,0	3,0	1,0
Média Ponderada	0,20	0,18	0,17	0,14	0,11	0,07	0,10	0,03
Classificação	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	7 ^a	6 ^a	8 ^a

Fonte: Elaborado autora (2016)

Através da média ponderada, chegou-se à classificação das três âncoras com maior pontuação de cada colaborador, e da soma de todas as três âncoras com maior pontuação, obtendo-se assim a classificação geral das âncoras do escritório.

Nos casos em que houve empate nas pontuações das âncoras, ou seja, pontuações iguais para âncoras diferentes, foi solicitado ao colaborador, no dia do workshop, que procedesse o desempate, de forma a manter somente as três âncoras com a maior pontuação e mais significativas, no seu momento atual da carreira. Dessa forma foi possível classificar as três principais âncoras com as maiores pontuações de toda amostra.

No Gráfico 6, apresentam-se as oito âncoras, com as respectivas classificações.

Gráfico 6. Classificação Geral das Âncoras

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A distribuição da amostra por classificação das âncoras, caracteriza-se da seguinte forma: Técnico Funcional, 12 profissionais (23%); Desafio Puro, 10 profissionais (22%); Estilo de Vida, 9 profissionais (20%); Segurança e Estabilidade, 6 profissionais (13%); Dedicação a uma Causa, 4 profissionais (10%); Autonomia e Independência, 3 profissionais (7%); Gerência Geral, 2 profissionais (3%); Criatividade Empreendedora, 1 profissional (2%).

Todas as âncoras são fundamentais para o autoconhecimento e desenvolvimento dos profissionais do escritório, porém, para este estudo, foram destacadas para a análise e discussão dos resultados, as três que obtiveram maior frequência: Técnico Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida, por serem as mais pontuadas na classificação geral do escritório.

As âncoras, Técnico Funcional com (23%) e a Desafio Puro com (22%), apresentaram percentuais muito próximos, o que corrobora as características do escritório, com uma prestação de serviços especializada. Isso exige um alto nível de

conhecimento técnico dos profissionais, para a execução de trabalhos e projetos de alta complexidade, atendendo a clientes nos diversos segmentos do mercado. É um indicador de que esses profissionais, com essas duas âncoras, tendem a buscar organizações e ou trabalhos, que possam satisfazer suas âncoras. Na Técnica Funcional, valorizam o conteúdo do trabalho, dedicam-se à especialização de determinada área, colocando seu talento à prova na hora de cumprir as metas da empresa. Já na âncora Puro Desafio, a busca é por oportunidades de trabalhos intelectuais mais complexos, problemas aparentemente insolúveis, contínua superação de obstáculos, supostamente intransponíveis, de forma que suas capacidades técnicas sejam colocadas à prova (SCHEIN, 1996).

A terceira âncora identificada, Estilo de Vida, com (20%), provavelmente está relacionada às características dos colaboradores do escritório, uma vez que mais de (77%) pertencem à geração Y. A geração Y compõe, atualmente, uma parcela significativa do contingente de profissionais das organizações e compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978 (VELOSO, 2008). São profissionais que não abrem mão de situações que permitam equilibrar e integrar necessidades pessoais, e preferem trabalhos flexíveis (horário de trabalho, trabalhar em casa, etc.). Estão dispostos a sacrificar a ascensão na carreira em prol de um cargo que lhes proporcione melhor qualidade de vida (SCHEIN, 1996).

As duas âncoras encontradas no resultado do estudo, Técnico Funcional e Estilo de Vida, são reforçadas por Schein (1993), que considera que no momento atual, há uma necessidade dos profissionais mostrarem competência de especialistas e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A seguir são apresentados os resultados referentes ao nível de satisfação, na percepção dos colaboradores, no atendimento dessas principais âncoras do momento atual.

6.3 Análise do Questionário Satisfação nas Âncoras

Nesta seção apresenta-se a análise da satisfação no atendimento das âncoras, com base na teoria de Locke (1984) e na teoria das necessidades de Alderfer (1969). Os resultados foram analisados pela frequência das respostas e análise de conteúdo, de Bardin (2010), em três etapas, conforme descrito a seguir.

- **Etapa 1:** Análise do nível de satisfação no atendimento das âncoras Técnico Funcional, Desafio Puro e Estilo e Vida.
- **Etapa 2:** Nas questões de 1 a 5 foram analisadas o nível de satisfação com a organização e com a direção, com base nas dimensões de satisfação de Locke (1984) e nos tipos de necessidades de Alderfer (1969).
- **Etapa 3:** Nas questões de 6 a 10 foram analisadas o nível de satisfação com o trabalho, promoção, benefício, chefia e reconhecimento, com base nas dimensões de satisfação de Locke (1984), e nos tipos de necessidades de Alderfer (1969).

6.3.1 Análise do nível de satisfação no atendimento das âncoras

Para essa análise, foram consideradas as três principais âncoras na classificação geral do escritório: Técnico Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida.

Cada uma das três âncoras foi analisada pelo percentual de frequência das respostas conjuntamente com as justificativas dos questionários, através da análise de conteúdo de Bardin (2006).

Os resultados das frequências das respostas são expostos em percentuais no Quadro 12.

Quadro 12. Satisfação no Atendimento das Âncoras - Técnica Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida.

Âncoras	Técnico Funcional (%)	Desafio Puro (%)	Estilo de Vida (%)
1- Sinto que a minha âncora é atendida plenamente no escritório			
Concordância Total	46%	50%	9%
Concordância Parcial	54%	40%	64%
Discordância Parcial	0	10%	27%
Discordância Total	0	0	0
2- A forma como realizo minhas atividades atende as necessidades relacionadas à minha âncora.			
Concordância Total	31%	60%	36%
Concordância Parcial	62%	30%	55%
Discordância Parcial	7%	10%	9%
Discordância Total	0	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

As análises de conteúdo referentes à âncora técnico funcional são expostas no Quadro 13, apresentado a seguir.

A âncora desafio puro, apresenta no escritório, um percentual de (50%) de concordância total. As justificativas trazem indícios de líderes como “geradores” de desafios, relacionados à satisfação com a chefia e qualidade no nível de relacionamento interpessoal (LOCKE, 1984). Demonstra o desejo das pessoas de terem relacionamentos com outras, e dividirem ideias e sentimentos mutuamente (ALDERFER, 1969). As características do escritório, com necessidade de conhecimentos especializados e clientes dos mais diversos segmentos de negócio, reforçam o atendimento da âncora desafio puro, uma vez que esses profissionais valorizam as oportunidades de trabalhos intelectuais mais complexos, problemas aparentemente insolúveis e a busca contínua por superação de obstáculos aparentemente impossíveis (SCHEIN, 1990). Ainda no escritório, a satisfação no atendimento da âncora desafio puro apresenta concordância parcial de (40%), e discordância parcial de (10%), reforçada pelas justificativas referentes à falta de um plano de ensino contínuo, e mais bônus atrelados às metas.

Em relação às atividades, a âncora desafio puro, apresenta concordância total de (60%), e as justificativas com relatos sobre o reconhecimento por trabalhos complexos realizados. Os profissionais com essa âncora buscam reconhecimento por sua capacidade em superar obstáculos e solucionar problemas (SCHEIN, 1990). Ainda nas atividades, a concordância parcial aparece com (30%), e discordância parcial com (10%), reforçadas pelas justificativas de trabalhos rotineiros e administrativos, o que acaba por provocar desmotivação, dada a falta de complexidade e soluções de problemas difíceis. Os indivíduos, com a âncora puro desafio, necessitam de experiências que desafiem a sua capacidade técnica, valorizem a aprendizagem, e o aprofundamento técnico (SCHEIN, 1996).

O tipo de satisfação dessa âncora relaciona-se à variedade do trabalho, às oportunidades de aprendizagem e às possibilidades de êxito (LOCKE, 1984). E o tipo de necessidade, diz respeito ao crescimento, ao desejo de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e ter oportunidade de desenvolvimento pessoal (ALDERFER, 1969).

No Quadro 14 são apresentadas as justificativas no atendimento à Âncora Desafio Puro, no escritório e nas atividades relacionadas ao tipo de necessidade, segundo Alderfer (1969), e tipo de satisfação, segundo Locke (1984).

Quadro 14. Análise de Conteúdo da Âncora Desafio Puro

Categoria	Subcategoria:	Unidade de Contexto
Âncora	Tipo de Satisfação: (L) Locke Tipo de Necessidade (A) Alderfer	Justificativa dos Colaboradores
Âncora Desafio Puro (Escritório)	Com a organização e a direção (L) Crescimento (A)	Superação de obstáculos, na essência da filosofia do escritório. Existem muitos casos complexos no escritório. Por ser uma área nova no escritório, surge oportunidade para atuar em setores econômicos diferentes. A minha área tem sempre novos desafios. O escritório trabalha para desenvolver o profissional. Há desafios no escritório. Há complexidade no trabalho realizado. A área é bastante específica e com demandas complexas.
	Com a organização e a direção(L) Trabalho (L) Crescimento (A)	Sempre procuro fazer o melhor, mas se não há um trabalho desafiador, há desmotivação. Ter um plano de ensino contínuo.
Âncora Desafio Puro (Atividades)	Chefia (L) Relacionamento (A)	Os gestores proporcionam um trabalho que atende âncora puro desafio. Sou muito demandado pela na área.
	Trabalho (L) Crescimento (A)	A área permite progressão, conforme a superação das dificuldades. Novos desafios surgem conforme á experiência.
	Reconhecimento (L) Crescimento (A)	Há reconhecimento por trabalhos complexos feitos.
	Trabalho (L) Crescimento (A)	Quase todos os trabalhos, até então, trouxeram algo novo, que me fizeram sentir desafiado. Poderia haver mais flexibilidade na execução das tarefas e no modo de fazer. Poderia haver mais trabalhos de maior complexidade, e desafios.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no método de Bardin (1998)

O atendimento da âncora estilo de vida, no escritório, apresenta um percentual de (9%) na concordância total e de (64%) na concordância parcial. Os resultados são reforçados pelas justificativas na análise de conteúdo, na qual a implantação do Day Off, um dia de folga por mês, tem sido percebido como positivo na qualidade de vida dos colaboradores. A discordância parcial de (27%) demonstra

uma insatisfação no atendimento dessa âncora e, por sua vez, relaciona-se à satisfação com as condições de trabalho como horários, períodos de descanso e local de trabalho (LOCKE,1984), e à sua existência, onde há o desejo de um bem estar físico (ALDERFER,1969). Essa âncora também está associada ao índice de mais de (77%) dos colaboradores jovens, pertencentes à geração Y.

Nas atividades a âncora estilo de vida demonstra ser um pouco mais satisfatória em relação ao escritório, no qual apresenta uma concordância total de (31%), concordância parcial de (55%), e discordância parcial de (9%). A satisfação nessa âncora relaciona-se às condições de trabalho, ao horário e aos períodos de descanso (LOCKE, 1984). A âncora estilo de vida, segundo Schein (1993), demonstra uma tendência que cresce cada vez mais ultimamente.

Essa âncora é a que apresenta a necessidade de integração entre carreira e a vida pessoal, refletindo um fenômeno observado na evolução do conceito de carreira. As carreiras no modelo tradicional vêm dando espaço à carreira moderna, que tem como principal característica, a valorização do equilíbrio nas várias áreas da vida de uma pessoa (ALBERTO, 2008). Esse cenário tem influenciado, principalmente, os profissionais com a âncora estilo de vida, que procuram por organizações e trabalhos que permitam equilibrar e integrar necessidades pessoais; têm preferência por trabalhos flexíveis (horário de trabalho, trabalhar em casa, etc.), havendo uma busca em integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira. Nessa âncora, os profissionais buscam trabalhar em empresas, contanto que as opções de flexibilidade estejam disponíveis no momento em que necessitarem; valorizam recompensas que propiciem condições de equilíbrio das necessidades e que demonstrem respeito pelos interesses pessoais e familiares (SCHEIN, 1996)

Alguns estudos sobre âncoras de carreira, têm sido relacionados à motivação, e por sua necessidade atendida que resulta em satisfação (BERGAMINI, 1997), o que corrobora com este estudo nas similaridades entre as características das âncoras e as necessidade de Alderfer (1969). Os indivíduos apresentam necessidades similares às características de diversas âncoras de carreira, onde os colaboradores podem valorizar ou não as recompensas oferecidas (COSTA, 2010).

No Quadro 15 são apresentadas as justificativas no atendimento da Âncora estilo de vida, no escritório e nas atividades relacionadas ao tipo de necessidade, segundo Alderfer (1969), e tipo de satisfação segundo Locke (1984).

Quadro 15. Análise de Conteúdo da âncora Estilo de Vida

Categoria	Subcategoria:	Unidade de Contexto
Âncora	Satisfação: (L) Locke Necessidades: (A) Aderfer	Justificativa dos Colaboradores
Âncora Estilo de Vida (Escritório)	Organização a com Direção(L) Condições de Trabalho(L) Existência (A)	Como todo escritório, demanda tempo e dedicação, mas valoriza a vida pessoal do profissional. Área maleável com horário, e leva em consideração a vida pessoal. Flexibilidade para resolver questões pessoais. O escritório se preocupa com o colaborador neste quesito.
	Condições de Trabalho (L) Existência (A)	Uma jornada de trabalho intensa. Dentro das possibilidades oferecidas, tento ter maior qualidade de vida.
Âncora Estilo de Vida (Atividades)	Condições de Trabalho (L) Existência (A)	Há possibilidade de conciliar a vida pessoal e profissional. É possível conciliar todas as minhas atividades.
	Condições de Trabalho (L) Existência (A)	As atividades da área e o ritmo em determinados momentos, impactam no não atendimento desta âncora. Há momentos em que as urgências da área, afetam pessoalmente.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no método de Bardin (1998)

De forma geral, quando comparado o nível de satisfação entre três âncoras: técnico funcional, desafio puro e estilo de vida, no escritório e nas atividades, foram identificados três pontos significativos, conforme pode-se ver a seguir.

- a) Os profissionais com a âncora técnico funcional, demonstram uma tendência de maior de satisfação com o escritório, quando

comparados aos profissionais das âncoras desafio puro e estilo de vida, o que reforça as características dessa âncora de especialistas, que valorizam as oportunidades de desenvolvimento, a educação, e a liderança técnica de equipes (SCHEIN, 1990), em consonância com as práticas e o estilo de negócio do escritório.

- b) Os profissionais, com a âncora desafio puro, demonstram uma tendência de maior satisfação com as atividades, quando comparados aos profissionais das âncoras técnico funcional e estilo de vida, no qual reforça que as atividades no dia a dia e os tipos trabalho, apresentam maiores desafios e maior grau de complexidade para este grupo.
- c) Os profissionais com a âncora estilo de vida têm uma tendência de menor satisfação com o escritório e com as atividades, em relação aos profissionais, das âncoras técnico funcional e desafio puro. Para estes ancorados em estilo de vida, há percepção da falta de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, o que reflete na necessidade de satisfação com as condições de trabalho, como horários, períodos de descanso e local de trabalho (LOCKE, 1984). Os profissionais da âncora estilo de vida desejam maior flexibilidade em seu trabalho, valorizando mais as atitudes da empresa do que programas específicos (SCHEIN, 1996)

Dessa forma, é fundamental que as organizações possibilitem carreiras alinhadas com as âncoras dos profissionais, sob o risco de comprometer a motivação. Estudos têm apontado que a falta de equilíbrio entre a âncora de carreira e a carreira pode ocasionar insatisfação, baixo desempenho, e rotatividade de pessoal (VAN DAM, 2004).

No próximo tópico apresentam-se as análises dos resultados, dos níveis de satisfação na carreira, obtidos através do questionário Satisfação Âncoras de Carreira (Anexo III). As dez questões foram divididas e agrupadas por tipo de satisfação, de acordo com Locke (1984).

- Questões (1 a 5) satisfação com a organização e com a direção.

- Questões (6 a 10) satisfação com trabalho, promoção, benefícios e reconhecimento.

6.3.2 Satisfação com a organização e direção (Questões de 1 a 5)

As questões de 1 e 5 referem-se à satisfação com a organização e direção, uma das dimensões de satisfação consideradas por Locke (1984). Nessa dimensão a média da concordância total foi de (50%), indicando uma percepção de satisfação total desses profissionais, no momento atual de carreira no escritório. O percentual de concordância total corrobora com as justificativas que os profissionais descrevem com relação ao escritório: o incentivo ao estudo; plano de desenvolvimento individual, a aplicação da ferramenta de autoconhecimento o inventário âncoras de carreira; possibilidade de mudança de área; oportunidade para aprender; incentivo a programas de pós-graduação, e programas de treinamento. Os resultados da média de concordância parcial foram (45,6%), e discordância parcial de (4,2%), o que demonstra uma satisfação parcial, e evidencia necessidades não atendidas totalmente, enfatizadas pelas justificativas de mais feedbacks; maior acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, com investimento no aprendizado de idiomas; clareza na política de subsídio de cursos e mais reuniões técnicas para esclarecimento de dúvidas. Essa necessidade está relacionada ao crescimento, quando uma pessoa se engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente as capacidades que possui, bem como desenvolver novas, e ao desejo de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesma e sobre o ambiente em que vive (ALDERFER, 1969).

No Quadro 16, encontram-se as análises sobre a satisfação com a carreira no escritório, com base na dimensão satisfação com organização e direção Locke (1984).

Quadro 16. Análise de Conteúdo - Satisfação com a Carreira no Escritório Tipo de Satisfação: (Organização com Direção)

Questões:			
<p>(1) O escritório preocupa-se com o desenvolvimento da carreira profissional de seus colaboradores. (2) Os interesses profissionais dos colaboradores são valorizados pelo escritório (3) As expectativas de carreira profissional dos colaboradores são consideradas pelo escritório. (4) O escritório busca estratégias para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus colaboradores. (5) O escritório investe em qualificação profissional e treinamento para seus colaboradores.</p>			
Categoria	Subcategoria:	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Satisfação com a Carreira Tipo de Satisfação: (Organização com Direção)	Tipo de Satisfação: (L) Locke Tipo de Necessidades:(A) Alderfer	Justificativa dos Colaboradores	Indicador Média de cada escala (questões de 1 a 5)
	Organização com direção (L) Crescimento (A)	<p>O escritório investe de verdade na carreira dos colaboradores. Os sócios querem sempre mais sócios e permitem o crescimento. Há liberdade para dar opinião. O escritório oferece incentivo ao estudo e o Plano de Desenvolvimento Individual. Há treinamentos para o desenvolvimento, e preocupação com a carreira como a ferramenta âncoras de carreira. O escritório investe em treinamento. Há possibilidade de desenvolvimentos para a vida profissional, como mudança de área. O escritório que dá oportunidade para aprender. O escritório incentiva Pós. Os programas de R.H, deixam nítida a preocupação. Temos oportunidade de dar opinião. Sempre encontro incentivo da liderança. Há acesso aos sócios e liberdade para dizer nossos interesses.</p>	Média da Concordância Total (50%)
	Organização com direção (L) Crescimento (A)	<p>Um maior investimento em idiomas e aprendizado dos colaboradores. Esclarecimento mais detalhados sobre a política de subsidio de cursos. Mais aplicação do plano de Desenvolvimento Individual. Treinamentos focados na dificuldade de cada pessoa. Ter mais reuniões técnicas, para esclarecimento de dúvidas.</p>	<p>Média da Concordância Parcial (45,6%)</p> <p>Média da Discordância Parcial (4,2%)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

6.3.3 Satisfação com o trabalho, promoção, benefícios e reconhecimento (Questões de 6 a 10).

As questões de 6 a 10 representam a satisfação na carreira, em relação às dimensões da satisfação: trabalho, promoção, benefícios e reconhecimento (LOCKE, 1984).

A média da concordância total ficou em (28,2%), demonstrando que para este grupo de colaboradores, há uma percepção de satisfação total na carreira no momento atual no escritório, destacadas pelas justificativas no Quadro 18, com uma satisfação nos trabalhos desenvolvidos, percepção de evolução e aprendizagem constantes, treinamentos que possibilitam desenvolver novas habilidades; percepção de ser valorizado quando tem oportunidade de crescimento, satisfação com a remuneração atual, e possibilidade de grande crescimento e especialização. As justificativas citadas pelos profissionais dizem respeito, aos tipos de satisfação relacionados por Locke (1984) quanto ao reconhecimento (elogios ou críticas ao trabalho realizado), promoção (oportunidade de formação ou condições que permitam a promoção), salário (valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída entre os funcionários), e trabalho (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, possibilidade de êxito).

As médias da concordância parcial, (55,2%), discordância parcial, (14,6%), e discordância total, (2%), demonstram uma tendência de insatisfação, o que indica que as necessidades não estão sendo atendidas plenamente, nas expectativas de carreira dos colaboradores. Os percentuais evidenciam as justificativas no Quadro 18, e demonstram a necessidade de acompanhamento mais próximo do plano de desenvolvimento individual, sistematização dos conhecimentos técnicos; desenvolvimento de maiores habilidades; alinhamento das expectativas salariais. Esses resultados, quando analisados à luz das necessidades da teoria de Alderfer (1969), demonstram uma carência de crescimento não atendida, quando o indivíduo precisa utilizar plenamente as capacidades que possui, bem como desenvolver novas, ter uma influencia criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive.

A outra necessidade impactada por essas justificativas refere-se à necessidade de existência, que inclui todas as carências psicológicas e materiais,

como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e à segurança física, assim como obtenção de bens materiais que garantam a subsistência (ALDERFER,1969).

No Quadro 17, encontram-se as análises sobre a satisfação com a carreira no escritório, com base nas dimensões trabalho, promoção, benefícios e reconhecimento, segundo Locke (1984).

Quadro 17. Satisfação com a Carreira no Escritório
Tipos de Satisfação: (Trabalho, Reconhecimento, Salário e Promoção)

Questões			
<p>(6) Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira no escritório. (7) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira no escritório. (8) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda. (9) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção (10) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades</p>			
Categoria	Subcategoria:	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Satisfação com a Carreira (Tipos de Satisfação: Trabalho, Reconhecimento, Salário e Promoção)	Tipo de Satisfação: (L) Locke Tipo de Necessidades:(A) Alderfer	Justificativa dos Colaboradores	Indicador Média de cada escala (Questões: 6 a 10)
	Trabalho (L) Crescimento (A)	Aprender através dos casos, e desenvolvimento da equipe. Percepção de evolução profissional. Há sempre desafios, e aprendizagem de coisas novas. O aprendizado tem sido imensurável. O programa de treinamento possibilita aos poucos, adquirir novas habilidades.	Concordância Total (28,2%)
	Reconhecimento (L) Crescimento (A)	Há valorização e oportunidade de crescimento.	
	Salário (L) Existência(A)	Satisfação com a remuneração atual, e expectativa de aumentá-la ao progredir na carreira.	
	Promoção (L) Crescimento (A)	Há possibilidade de grande crescimento e especialização. Dar maior atenção para o desenvolvimento de novas habilidades. Necessidade de se dedicar mais a parte técnica.	

Continua.

Quadro 17. Continuação.

Questões			
<p>(6) Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira no escritório. (7) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira no escritório. (8) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda. (9) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção (10) Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades</p>			
Categoria	Subcategoria:	Unidade de Contexto	Unidade de Registro
Satisfação com a Carreira (Tipos de Satisfação: Trabalho, Reconhecimento, Salário e Promoção)	Tipo de Satisfação: (L) Locke Tipo de Necessidades:(A) Alderfer	Justificativa dos Colaboradores	Indicador Média de cada escala (Questões: 6 a 10)
	Promoção (L) Crescimento (A)	<p>Aguardando a conversa com gestor, sobre o plano de desenvolvimento individual.</p> <p>Faltam algumas ferramentas que podem ajudar a melhorar o sucesso na carreira, como um plano de ensino contínuo, para conhecimentos técnicos.</p>	Concordância Parcial (55,2%)
	Trabalho (L) Crescimento (A)	<p>Explorar mais o meu potencial. Haver mais aulas, focadas na dificuldade de cada pessoa. Maior número de reuniões técnicas. Colocar mais em prática, o desenvolvimento das habilidades.</p>	Discordância Parcial (14,6%)
	Salário (L) Existência (A)	<p>Ainda não houve alteração na remuneração. No aguardo de progressão para obter maior renda.</p>	Discordância Total (2%)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bardin (1998)

De forma geral, quando analisadas conjuntamente as três âncoras, Técnico Funcional, Desafio Puro e Estilo de Vida, em relação à satisfação com carreira, no momento atual, identificam-se dois pontos significativos:

- a) As questões de 1 a 5 relacionadas à dimensão satisfação organização e direção, indicam que os profissionais percebem a carreira no escritório sendo conduzida de forma satisfatória, com alguns pontos de melhoria, que através das justificativas, demonstram

necessidade de esclarecimentos e alinhamento em relação a políticas de cursos, treinamentos técnicos, e um maior acompanhamento do plano de desenvolvimento individual.

- b) As questões de 6 a 10, relacionadas às dimensões da satisfação com trabalho, reconhecimento, salário e promoção, apresentaram um resultado de menor satisfação, e evidenciadas nas justificativas, com necessidade de maior acompanhamento do plano de desenvolvimento individual, sistematização de treinamentos técnicos e alinhamento das expectativas salariais. Os resultados das questões de 6 a 10 apresentam uma tendência de insatisfação e podem estar relacionadas a uma fase da vida profissional dos indivíduos pesquisados neste estudo, ou seja, mais de (77%) dos profissionais estão na faixa etária de 30 anos, e, segundo Evans (1986) nesta fase da vida, há uma expectativa dos indivíduos em buscar desenvolver competências básicas, descobrir quais os tipos de tarefas que gostam, e aquelas que não. É uma fase caracterizada por autodescoberta do indivíduo, assim como a descoberta de suas capacidades e necessidades profissionais. Nessa fase há elementos essenciais para o desenvolvimento, tais como: feedback, aconselhamento, atividades centradas nos conhecimentos, capacidades relacionadas ao trabalho e avaliação de desempenho.

A seguir apresentar-se-ão as considerações finais, contendo as reflexões sobre a pesquisa, de forma a responder a pergunta norteadora do estudo, assim como o objetivo principal e os objetivos específicos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que foi possível, atingir o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, ao serem diagnosticadas as principais âncoras de carreira, e o nível de satisfação no atendimento dessas âncoras, no exercício da função. Foi possível compreender como as características das três principais âncoras identificadas estão relacionadas aos tipos de satisfação, segundo Locke (1984), e aos tipos de necessidades, segundo Alderfer (1969). As âncoras identificadas com as maiores pontuações estão classificadas, respectivamente, em técnico funcional, desafio puro e estilo de vida.

A âncora técnico funcional como a mais pontuada, demonstra uma relação com as características próprias dos negócios do escritório, uma advocacia com prestação de serviço especializado, que acaba por atrair profissionais dessa âncora, que buscam trabalhar em lugares onde possam mostrar sua qualificação e especialização técnica, e que dessa forma demonstram um maior nível de satisfação, por se sentirem atendidos nas necessidades e nas práticas de um escritório especializado. Esses indivíduos buscam por organizações e trabalhos com oportunidades de desenvolvimento, educação e a liderança técnica de equipes (SCHEIN, 1990). O autor aponta, também, que pelas exigências do mercado, e no momento atual, há necessidade dos profissionais mostrarem uma competência de especialistas (SCHEIN, 1993).

A segunda âncora mais pontuada, Desafio Puro, é reforçada pelo nível de complexidade dos trabalhos e atividades que o escritório proporciona, e que também acabam por atrair profissionais que gostam de desafios. Para esses profissionais os resultados demonstram que o maior nível de satisfação está relacionado às atividades complexas realizadas no seu trabalho e, segundo Locke (1984), a satisfação no trabalho está relacionada com a variedade do trabalho, oportunidade de aprendizagem e possibilidade de êxito.

A terceira âncora mais pontuada, estilo de vida, reflete as características de um público jovem, composto por (77%) dos profissionais que atuam no escritório e considerados como geração Y, que buscam qualidade de vida, além do crescimento na carreira. Os resultados de baixa concordância nessa âncora demonstram um menor nível de satisfação, no qual não está havendo um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para estes profissionais, e que por sua vez, necessidades não atendidas e

não satisfeitas podem ocasionar baixo rendimento, desmotivação e falta de comprometimento no trabalho. Por estes profissionais com a âncora estilo de vida fazerem parte diretamente da geração Y, é fundamental uma análise na construção de políticas de trabalho, planos de carreira aproveitando o máximo potencial destes profissionais, e adequando suas expectativas, aos modelos de gestão mais atuais.

De maneira geral, as três âncoras classificadas como as principais, mostram-se compatíveis com a carreira dos profissionais que atuam no escritório de advocacia especializado.

Com relação à satisfação com a organização e a direção, os profissionais percebem oportunidades de crescimento e desenvolvimento na instituição escritório. Na satisfação com trabalho, reconhecimento, salário e promoção há um nível menor de satisfação, uma percepção de necessidades não atendidas plenamente, reforçadas nas justificativas como necessidade de um melhor alinhamento no plano de desenvolvimento individual, feedbacks, e promoção, para os profissionais das três principais âncoras.

A partir desta pesquisa, foi possível trazer as semelhanças e a integração entre as teorias, âncoras de carreira, satisfação no trabalho e tipos de necessidades. Assim, ao identificar essas âncoras, há possibilidade de uma tomada de consciência e autoconhecimento por parte dos indivíduos, sobre o que pode trazer maior satisfação e realização no exercício da sua função, e uma maior clareza e responsabilidade sobre a gestão da sua própria carreira. Por parte do escritório, o desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas que facilitem a construção do plano de carreira, entendendo as diferentes características e necessidades dos profissionais, para uma maior satisfação no seu trabalho na carreira.

Como fator limitante do estudo, há que se citar que não foi utilizado um método estatístico probabilístico que gerasse resultados significativos e generalizáveis, para definir o nível de satisfação no atendimento das âncoras, e no momento atual de carreira. Por outro lado, possibilitou reforçar as percepções dos resultados em função de um contato próximo no dia-a-dia de trabalho com os indivíduos pesquisados. Como proposta para novos estudos, sugere-se manter o foco no mesmo segmento de negócio, e com as mesmas características, para o aprofundamento na identificação das principais âncoras, assim também, como pesquisas quantitativas com método estatístico probabilístico, com objetivo de

validar o nível de satisfação no atendimento das âncoras, além de estudos sobre a identificação das âncoras, em segmentos de prestação de serviços especializados, no qual a entrega do serviço advinha, exclusivamente, do capital intelectual.

8 REFERÊNCIAS

ABDALLA, R. de A.C. *As ancoras de carreira como instrumento de análise das decisões profissionais*. 2003. 66 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

AGUIAR, M. A. F. *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1981.

ALBERTO, D. G. *O alinhamento das ancoras de carreira: explorando a satisfação com o trabalho*. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2009.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, A. P. *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. 1985. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1985.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARTHUR, M. B.; ROSSEAU, D. M. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

ALBERTO, L. C. F. R. *Os determinantes da felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias profissionais de engenheiros*. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ALCOBIA, P. Atitudes e satisfação no trabalho. In: FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. (Eds.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 2001.

ANDRADE, T.; VIEIRA, K.M.; ESTIVALETE, V.F.B.; BENDER FILHO, R. The Influence of Work Values in Career Decisions. A Study on the Perspective of University Students. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 2014.

ASSY, B.; FERES JÚNIOR, J. Reconhecimento. In: BARRETTO, V. de P. (Coord.). *Dicionário de filosofia do direito*. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

BAGGIO, L.; LIMA, I.; KOVALESKI, J. A satisfação do trabalhador na área industrial: o caso da indústria madeireira "PP". In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ENEGEP, XXXV, Fortaleza, 2015. *Anais*, XXXVI ENEGEP, Fortaleza, ABEPRO, 2015.

BAIOCCHI, A.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 2004.

BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. Carreiras e idades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? *RAC*, 2004.

BALASSIANO, M. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. da (Orgs.). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BLANCH, J. M. (Org.). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. (L. de A. Rego; A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Setenta, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE. Rev. Adm. Empres.* [online], 2009.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, 1990.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 2004.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC*, 2002.

BURNS, A.C.; BUSH, R.F. *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

CALDAS C. B.; SOMENSARI, P., COSTA, S. N., SIQUEIRA, M. M. M., CLARO, J. A. C. S. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 225-237, 2013.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). *RAE – Revista da Administração de Empresas*, São Paulo: 1996.

CHANTAL, B. *Demitido? Sorte sua!* Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

CHERRINGTON, D. J. *The work ethic: Working values and values that work*. New York: Amacom, 1980.

CHOPRA, D. *As sete leis espirituais do sucesso*. 48 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 2011.

COIMBRA, RGC; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2001.

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

CORREIA, C. M. E. S. Representações sobre carreira, atividade docente e competências: Um estudo com mestrandos em Administração. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, XXX, Salvador, 2006. *Anais...* EnANPAD, Salvador: ANPAD, 2006.

COSTA, I; CAMPOS, A. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (L. O. Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (L.O. Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURA, M. L. A. D. *Satisfação profissional do enfermeiro*. 1994. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 1994.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. *Comportamento Humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DIENER, E.; SCOLLON, C. Subjective well-being is desirable, but not the summum bonum. University of Minnesota Interdisciplinary Workshop on Well-Being, October, Minneapolis, 2003.

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

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. G. *Âncoras de Carreira. Apostila* – Universidade de São Paulo, 2002.

EVANS, P. New directions in career management. *Personnel Management*, 1986.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, 1996.

FARO, E. S. da C.; AMORIM, M.C.S.; TREVISAN, L.; JUNQUEIRA, L. A. P. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Cadernos EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, 2010.

FERREIRA, A.; BOAS, A. A. V.; ESTEVES, R. C.P. M. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. IN: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SIMPEP, XIII, Bauru, 2006. *Anais... XIII SIMPEP*, 2006.

FERREIRA, A.C.M. *Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida*. 2011. (Dissertação) - Mestrado em Enfermagem, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Goiânia, Universidade Federal de Goiás, 2011.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de Intenção de Rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, 2005.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

FREY, B. S.; STUTZER, A. What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic literature*, 2002.

FONTENELLE, I. *Eu proteu*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, XXIX, Rio de Janeiro. *Anais... EnANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 1995.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004

GOMES, D. F. N.; BARBOSA, R. P.; MORAES, K. S.; TREVISAN, L. N. Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos 2007 e 2010. *Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)*, 2013.

HALL, D.T. Career Development Comes of Age. *Training & Development Journal*, 1986.

HALL, D. T. Careers in and out of organizations. *The Network News*, Boston College, 2002.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications, 2002

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A. 2002.

HAPNER, P. A. M. *O estado organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: dois estudos de caso*. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão empresarial) - Curso da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

HELOANI, R. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007

HERING S. de Q. *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 1996.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 8. tir. São Paulo: Saraiva, 2006.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 1973.

IBARRA, H. *Identidade de Carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Editora Gente, 2009

KIND, L. Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais/Notes for the work with focus group technique. *Psicologia em Revista*, 2008.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N.(Org.). *Qualitative research in health care*. 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

KNABEM, A. *Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2005.

KOMISAR, R. Estratégias para gerenciar sua carreira. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KRUEGER, R. *Designing and conducting focus group interviews*. 2002. (Full Report). ALNAP.

LAKATOS, E. V. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

LAWRENCE, B. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge, University Press, 1998.

LAWLER, E. E. *Motivation in Work Organizations*. Monterrey, CA: Brooks/Cole

LEITE, M. C. da S.B. *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. 2013. 106 p. Dissertação (Mestrado) - Gestão de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia - ISLA. Vila Nova de Gaia, Portugal, 2013.

LEMO, C. G. DE; BUENO, J. M. H.; SILVA, P. L. DA; GENICOLO, V. C. Referenciais de carreira e identidade profissional em estudantes universitários, 2007.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: teoria e aplicações usando microsoft excel em português*. Tradução, Teresa Cristina Souza Padilha de. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LICHT, R.H. *Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação*. 1990. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

LOCKE, E. A.; WHITING, R.J. Sources of satisfaction and dissatisfaction among waste management employees. *J. Appl. Psychol.*, 1974.

LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETE, M.D. (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing, 1976.

LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M.; WALL, T. (Eds). *Social psychology and organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons. 1984.

LOCKE, E. A.; Henne, D. Work motivation theories. In: C. L. Cooper e I. T Robertson (Orgs.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Nova Iorque: John Wiley & Sons. 1986.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generación Y. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008.

LONDON, M.; STUMPH, S. *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982

LOPES, T. V. M. *A Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980

MCGREGOR, D. *Os aspectos humanos da empresa*. 2 ed. Lisboa: Livraria Clássica.(S.D.).

MAGALHAES, M.; GOMES, W. Personalidades vocacionais, generatividade e carreira na vida adulta. *Revista brasileira de orientação profissional*, 2005.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALVEZZI, S. A construção da identidade do profissional no modelo emergente de carreira. *Organização & Sociedade*, 2000.

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

MARTINEZ, M. C. *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. 2002. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo.

MARTINEZ, M. C.; Paraguay, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: Aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2003.

MASLOW, A. H. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MERTON, R. K.; FISKE, M.; KENDALL, P. L. *The focused interview: a manual of problems and procedures*. New York: Free Press, 1990.

MEZZARROBA, O. *Manual de metodologia da pesquisa no direito*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MINAYO, M. C. DE S. *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2 ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINAYO, M. C. DE S. (Org). *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. 6 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

MINAYO, Maria C. DE S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2000

MORIN, E. M. Sentidos do trabalho. In: *Gestão empresarial: o fator humano*. RAE, v. São Paulo, 2001.

MORESI, E. A. D. *Metodologia da Pesquisa*. Universidade Católica de Brasília. Brasília. 2004.

MORGAN, D. L. *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks: Sage, 1998

NASCIMENTO, R. K.; FOLLE, A.; ROSA, A. I.; BOTH, J. Satisfação no trabalho dos professores de educação física da rede municipal de ensino de São José-SC. *Journal of Physical Education*, 2016.

OLABUENAGA, J.; ISPIZÚA, M. (Org.) *La descodificación de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, S. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSWALDO, Y. *Planejamento Estratégico e Autogestão de Carreira: Contextos, desafios e desenvolvimento – atenção plena no sucesso*. 3 ed. São Paulo: Life Editora, 2015.

PASQUALI, L.; NOGUEIRA, P. R. Satisfação no trabalho: construção de um instrumento. *Arq. Bras. Psicol*, 1981.

PARIS, L.; OMAR, A. Predictores de satisfacción laboral en medicos y enfermeros. *Estudos de Psicologia*, 2008.

PEÇANHA, L.C.N.; CONSTANTINO, M.A. C.; LIMONGI-FRANÇA, A.C.; SILVA, J.L. Âncoras de carreira e relações com estabilidade e qualidade de vida pessoal: um estudo com alunos do curso de gestão de pessoas. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe São Paulo)*, 2011.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicol. USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 de maio de 2016.

PIRES, D. B.; LOPES, J.; VALLS, V. M. Gestão do conhecimento em escritórios de advocacia: sua aplicação enquanto ferramenta para a vantagem competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2013.

PIRES, D. C. G. B. Escritórios de advocacia como organização do trabalhador do conhecimento: breve reflexão. Marcos Martins Advogados Associados, São Paulo, 16 março 2008. Disponível em: www.marcomartins.adv.br/artigos/160308.pdf. Acesso em: 21 10/2016.

POCHMANN, M. *O emprego no desenvolvimento da nação*. São Paulo: Boitempo, 2008.

POWERS, P.; RUSSELL, D. *De bem com o trabalho: como fazer o que você gosta ou gostar do que você faz*. São Paulo: Editora Best Seller, 1993.

POYNTER, R. The Likert scale - TARSK 14 (Things All Researchers Should Know) [online]. 2010. Disponível em: <http://thefutureplace.typepad.com/the_future_place/2010/09/the-likert-scale-tarsk-14-things-all-researchers-should-know.html>. Acesso em: 26 de outubro de 2016.

PUGH, D.; HICHSON, D. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva, 2000.

RODRIGUES, C., BOUZADA, V., KILIMNIK, Z. Estilo de vida e segurança: Seriam essas as âncoras dos futuros detentores de “carreiras proteanas ou sem fronteiras? Um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. IN: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO. *Anais...* CONVIBRA, SÃO PAULO, 2007.

ROSSO, S. D. *Mais trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2009.

RYAN, R.; DECI, E. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 2000.

SANTOS, G. G. *Desenvolvimento de Carreira. Uma Análise Centrada na Relação entre o Trabalho e a Família*. Lisboa: Editora RH. 2011.

SCHEIN, E. H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SCHEIN, Edgar H. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1993.

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

SCHEIN, E. H. As pessoas nas organizações. In: RODRIGUES, S. B.; BARROS, B. T. DE; MEIRELLES, A. M.; AGUIAR, A. C. *Os Teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SELEM, L.C.A.; BERTOZZI, R. *A reinvenção da advocacia*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SILVA, Rodrigo Cunha; DIAS, Carolina Aparecida de Freitas, SILVA, Maria Tereza Gomes et al. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. XXXV ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais... EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SILVA, R. C. S.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras de Carreiras e Valores Laborais: Implicações para a Gestão de Carreira das Organizações. In: XXXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. EnANPAD, XXXVII, Rio de Janeiro, 2014. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

SILVA, N. Motivação e satisfação no trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SIQUEIRA, M. M. Satisfação no trabalho. 1978. 81 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. Brasília, 1978.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE-JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M., Ferreira, M. L. C. B. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *ROC - Revista Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org). *Medidas de Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SOMBRIÓ, K. N. *Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2003.

SUPER, D. E. *The psychology of careers*. New York: Harper & Row. 1957.

SUPER, D. E. *Career development: self-concept theory*. New York: CEEB. 1963.

SUPER D. *The psychology of careers*. New York: Harper & Row Publishers, 1977.

STEUER, R. S. *Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo*. 1989. Tese (Doutorado). Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. 1989.

TAPSCOTT, DON. *A hora da geração digital*. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro : Agir Negócios, 2010.

TEIXEIRA, A. *Felicidade S.A.: por que a satisfação com o trabalho é a utopia possível para o século 21*. Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

TEIXEIRA, Enise Barth. ZAMBERLAN, Luciano. RASIA, Pedro Carlos. *Pesquisa em Administração*. Ijuí/RS: Ed. UNIJUI, 2009.

TELLA, A.; AYENI, C. O.; POPOOLA, S. O. Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 2007.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa – ação*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

ULRICH, D.; ULRICH, W. *Por que trabalhamos*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, L.; CAETANO, A. *Psicologia Social das Organizações*. Oeiras, Portugal: Celta Editora (Satisfação), 1994.

VAN DAM, K. Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Março, 2004.

VAN HANDEL, R.; STOCKTON, J. K.; MABUCHI, H. Feedback control of quantum state reduction. *IEEE Transactions on Automatic Control*, 2005.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA, EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VELOSO, E.F.R. *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional*. 2009. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

WARR, P. *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WARR, P.; INCEOGLU, I. Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD JUNIOR, T. *Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO

Informações:		
Nome:		
Data de Nascimento:	Idade:	Sexo:
Grau de Escolaridade: () Fundamental () Graduação () Técnico () Pós Graduação () Completo () Cursando		
Quanto tempo de atuação profissional:		
Quanto tempo de atuação no Escritório:		Qual área de Atuação:

Orientações:
Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível. Se tiver que optar por respostas extremadas, verifique as situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

ANEXO II - INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA DE SCHEIN (1993)

Inventário das Orientações de Carreira

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

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

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

Continua.

Anexo II - Continuação.

Resposta	Nº	Questão
	20.	Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.
	21.	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
	22.	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
	23.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
	24.	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
	25.	Preferiria deixar meu emprego que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
	26.	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
	27.	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
	28.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho
	29.	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
	30.	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
	31.	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
	32.	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
	33.	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
	34.	Preferiria deixar minha organização que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
	35.	Preferiria deixar minha organização que aceitar um emprego que reduzisse minha autonomia e liberdade.
	36.	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
	37.	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
	38.	Preferiria deixar minha organização que aceitar uma tarefa que prejudicasse minha capacidade de servir aos outros.
	39.	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
	40.	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.
<p>Agora reveja suas respostas e localize os itens aos quais você deu pontos mais altos .</p>		
<p>Dessas respostas, selecione as 3 que sejam as mais verdadeiras para você e adicione a cada uma 4 pontos.</p>		

ANEXO III - QUESTIONÁRIO - SATISFAÇÃO - ÂNCORAS DE CARREIRA

Nome: _____			
Cargo _____			
Área: _____			
Legenda		Nº	Justificativa
(4) Concordo totalmente	(3) Concordo parcialmente		
(2) Discordo parcialmente	(1) Discordo totalmente		
Primeira Âncora			
1- Sinto que a minha âncora é atendida plenamente no Escritório			
2- A forma como realizo minhas atividades atende às necessidades relacionadas à minha âncora.			
Segunda Âncora			
1- Sinto que a minha âncora é atendida plenamente no Escritório.			
2- A forma como realizo minhas atividades atende às necessidades relacionadas à minha âncora.			
Terceira Âncora			
1- Sinto que a minha âncora é atendida plenamente no Escritório.			
2- A forma como realizo minhas atividades atende às necessidades relacionadas à minha âncora.			

Continua.

ANEXO III - Continuação.

Legenda		
(4) Concordo totalmente (2) Discordo parcialmente (3) Concordo parcialmente (1) Discordo totalmente	Nº	Justificativa
Informações Adicionais		
1- O escritório preocupa-se com o desenvolvimento da carreira profissional de seus colaboradores.		
2- Os interesses profissionais dos colaboradores são valorizados pelo escritório.		
3- As expectativas de carreira profissional dos colaboradores são consideradas pelo escritório.		
4- O escritório busca estratégias para o desenvolvimento da carreira profissional dos seus colaboradores.		
5- O escritório investe em qualificação profissional e treinamento para seus colaboradores.		
6- Estou satisfeito com o sucesso que tenho alcançado em minha carreira no escritório		
7- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de carreira no escritório.		
8- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de renda.		
9- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de promoção.		
10- Estou satisfeito com o progresso que tenho alcançado em direção aos meus objetivos de desenvolvimento de novas habilidades.		