

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

**EMANUELLE CRISTINI PAULO SANTOS**

**DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO E ÂNCORAS DE CARREIRA  
EM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA  
CIDADE DE LINS - SP**

**PIRACICABA**

**2017**

**EMANUELLE CRISTINI PAULO SANTOS**

**DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO E ÂNCORA DE CARREIRA  
EM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA  
CIDADE DE LINS - SP**

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 de conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Cirera Oswaldo

**PIRACICABA**

**2017**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-8/9128

Santos, Emanuelle Cristini Paulo.

Diagnóstico do planejamento e âncoras de carreira com alunos de uma instituição de ensino superior / Emanuelle Cristini Paulo Santos - 2017.

104 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Yeda Cirera Oswaldo

Dissertação (mestrado) - Universidade Metodista de Piracicaba, Administração, Piracicaba, 2017.

1.Planejamento Estratégico- Carreira Profissional- 2. Planejamento Estratégico – Ensino Superior. I. Cirera, Yeda Oswaldo. II.Título.

CDU – 331.548

**EMANUELLE CRISTINI PAULO SANTOS**

**DIAGNÓSTICO DO PLANEJAMENTO E ÂNCORA DE CARREIRA  
COM ALUNOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

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 de Conhecimento:

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data da defesa:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Graziela Oeste Graziano Cremonezi  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Flávia Baccin Fiorante Inforsato  
Faculdades Integradas Einstein de Limeira

*Dedico a todos os envolvidos direta e indiretamente nessa realização. Principalmente a Deus; à minha mãe pelo apoio e força, aos meus familiares e amigos.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus a realização de mais um sonho em minha vida. Por me erguer e animar em momentos de dificuldade e cansaço. E por toda sabedoria concedida do começo ao fim.

Diante de várias pessoas que me ajudaram no decorrer deste percurso, gostaria de agradecer, em especial àquelas citadas a seguir.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo por compartilhar seus conhecimentos, por sua dedicação, incentivo e por acreditar no desenvolvimento desta pesquisa.

Ao corpo docente do Mestrado Profissional em Administração os conhecimentos passados e toda disposição.

À minha mãe, Roseli Paulo Santos, toda paciência e incentivo para a realização deste sonho, além do exemplo de humildade e sabedoria, o apoio nos estudos e ajuda para vislumbrar um futuro melhor. Agradeço por não medir esforços em me ajudar e querer o meu melhor.

Ao meu querido amigo Herivelton Breitenbach por acreditar e contribuir na formação da minha carreira. Você foi fundamental na realização deste sonho.

Ao meu mestre Irso Tófoli todos os ensinamentos passados no decorrer da minha trajetória profissional. Seu exemplo de sabedoria e dedicação me inspirou na conquista deste título.

Ao UniSALESIANO de Lins, representado pelo Direto Geral Pe. Giulio Boffi, o apoio concedido para esta conquista.

E a todos os meus familiares e amigos, os momentos de compreensão, incentivo e apoio. Acredito que este título de mestre não seja só meu, mas de todos vocês que criaram condições para que eu vencesse este desafio.

*“Quanto a vós, sedes fortes, não vos acovardeis, pois vosso labor terá sua recompensa.”*

*II Crônicas 15,7*

## RESUMO

A dinâmica do mercado de trabalho tem apresentado a todo o momento transformações para a busca de diferenciais competitivos. Sendo as pessoas a parte mais importante das organizações, o trabalho não pode ser visto apenas pelo seu lado monetário, mas também pela autorealização que se encontra em cada indivíduo e na trajetória de carreira. Objetivou-se com este estudo diagnosticar através de uma pesquisa quantitativa, o planejamento e as âncoras de carreiras de alunos de uma instituição de ensino superior. Baseando-se nas peculiaridades do tema, o tipo de pesquisa definido neste estudo, foi a diagnóstica, descritiva e quantitativa. A pesquisa foi realizada com alunos dos últimos anos dos cursos oferecidos pela instituição, separados pelas áreas de ciências da vida e ciências humanas, correspondente a uma amostra de 372 alunos em 2016. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram um questionário sociodemográfico, um questionário de planejamento de carreira e o Inventário de Âncoras de Carreiras, proposto por Schein (1996). Observou-se nos resultados da pesquisa que a maioria dos respondentes são mulheres, e com idade entre 17 e 25 anos. Embora ainda exista uma resistência em fazer o planejamento de carreira, mais de 70% dos alunos responderam que conforme o andamento do curso, as disciplinas oferecidas, os orientou na área profissional que mais gostam e que possuem mais habilidade, a partir disso, mais da metade dos alunos responderam que fazem um planejamento de carreira baseado no que gostam de fazer. As âncoras de carreira encontradas nos alunos da área de ciências da vida foi Serviço e Dedicção a uma causa, enquanto em ciências humanas foi Segurança e Estabilidade. Os resultados demonstram que existe uma relação entre o planejamento e as âncoras de carreira, pois, ficou evidente a importância do autoconhecimento do indivíduo por meio da identificação de sua âncora de carreira, permitindo um olhar para dentro de si, para que seja realizado um planejamento de carreira baseado no que realmente o aluno gosta.

**Palavra-Chave:** carreira, planejamento de carreira, âncora de carreira, satisfação profissional.

## ABSTRACT

The dynamics of the labor market has presented at all time changes to the search for competitive advantage. As the people are the most important part of the organizations, the work cannot be seen just by his monetary side, but also for self-realization that lies in each individual and career trajectory. The aim of this study is to diagnose through a quantitative research, the planning and the career anchors of students of an institution of higher education. Based on the peculiarities of the theme, the search type defined in this study was the quantitative, descriptive and diagnostic. The survey was conducted with students in the last years of the courses offered by the institution, separated by areas of life sciences and the human sciences, into a total of 372 students in 2016. The instruments used in the research were a socio-demographic questionnaire, a career planning survey and an inventory of career Anchors, tendered by Schein (1996). It was observed in the search results that most of the respondents are women, and aged between 17 and 25 years. Although there is still resistance in making career planning, more than 70% of students responded that as the progress of the course, the disciplines offered, oriented them on professional area that they most like and have more skill, from this, more than half of the students answered that they make a career planning based on what they like to do. The career anchors found in students in the life sciences were Service and Dedication to a cause, while in the human sciences were Security and Stability. The results show that there is a relation between the planning and the career anchors. It was evidenced the importance of self-knowledge of the individual through the identification of its career anchor, allowing a look inside itself and aiming perform a career planning based on what the student really likes.

**Keyword:** career, career planning, career anchor, job satisfaction.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

***CIPA***- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

***CONSEPE***- Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão

***CONSU***- Conselho Universitário

***FACAC*** - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

***FIES***- Fundo de Financiamento Estudantil

***FCS***- Faculdades Católicas Salesianas

***FEFIL*** - Faculdade de Educação Física de Lins

***HDL***- *High Density Lipoprotein*, significa Lipoproteína de Alta Densidade.

***MIT***- Instituto de Tecnologia de Massachusetts

***MEC***- Ministério da Educação

***NR***- Norma Regulamentadora

***PDI***- Plano de Desenvolvimento Institucional

***PROUNI***- Programa Universidade para Todos

***SIPAT***- Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

***TI***- Tecnologia de Informação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Salesianos e Dom Bosco .....	53
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução do Conceito de Carreira.....	25
Quadro 2: Principais Características do Ambiente Organizacional e Moderno.....	30
Quadro 3: Características da Carreira Proteana.....	31
Quadro 4: Síntese das origens da Carreira Sem Fronteira.....	34
Quadro 5: Carreira Proteana x Carreira Sem Fronteiras.....	36
Quadro 6: Classificação e principais características das âncoras de carreiras .....	43
Quadro 7: Funções do UniSALESIANO Lins .....	57
Quadro 8: Titulação dos professores .....	59
Quadro 9: Relação de Âncoras de Carreira e Planejamento de Carreira.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Qual foi a influência dos acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas na escolha do curso?.....	66
Gráfico 2. Estado Civil.....	67
Gráfico 3. Faixa Etária.....	67
Gráfico 4. Faixa Etária.....	68
Gráfico 5. Qual foi a influência dos acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas na escolha do curso?.....	69
Gráfico 6. Os acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas já sabem qual carreira profissional seguir após o término da faculdade .....	70
Gráfico 7. O curso oferece disciplinas que orientam os acadêmicos nas possíveis carreiras a serem seguidas após a conclusão do mesmo.....	71
Gráfico 8. Onde os acadêmicos acreditam que começa a influência para seguir uma carreira profissional? .....	73
Gráfico 9. Você já fez um planejamento de carreira? .....	74
Gráfico 10. Acadêmicos: planejam as metas que desejam alcançar em torno da vida profissional?.....	75
Gráfico 11. O que é mais importante para os acadêmicos da área de ciências da vida? .....	76
Gráfico 12. Âncora de carreira dos acadêmicos da área de ciências da vida .....	78
Gráfico 13. Âncoras de carreiras dos acadêmicos das áreas de ciências humanas .....	80

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Problema de Pesquisa .....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral .....	19
1.2.2 Objetivos Específicos .....	19
1.3 Pressupostos da Pesquisa.....	20
1.4 Justificativas e Relevância do Assunto.....	20
1.5 Estrutura do Trabalho .....	22
2 CARREIRA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS.....	24
2.1 Carreira Tradicional.....	28
2.2 Carreira Proteana .....	30
2.3 Carreira sem Fronteiras .....	32
2.4 Etapas do Planejamento de Carreira.....	37
2.5 Âncoras de Carreira .....	41
2.6 A Busca pela Satisfação Profissional .....	44
3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA- UniSALESIANO LINS .....	48
3.1 A Presença Salesiana no Brasil e no Mundo .....	48
3.2 Missão Salesiana de Mato Grosso .....	49
3.2.1 Missão.....	49
3.2.2 Visão.....	49
3.2.3 Valores.....	50
3.3 Trajetória Histórica da filial em estudo .....	50
3.3.1 Missão.....	51
3.3.2. Visão.....	51
3.3.3 Valores.....	51
3.4 Administração.....	52
3.5 Reitoria .....	52
3.6 Organograma .....	52
3.7 Setores Administrativos.....	53
3.7.1 Serviço social.....	53
3.7.2 Biblioteca.....	54
3.7.3 Compras.....	54

3.7.4	Reprografia .....	54
3.7.5	Comunicação .....	54
3.7.6	Gestão de pessoas - RH .....	54
3.7.7	Negociação .....	55
3.7.8	Controle acadêmico .....	55
3.7.9	Pós-Graduação .....	55
3.7.10	Tecnologia da informação .....	55
3.7.11	Tesouraria e contabilidade .....	55
3.7.12	Cursos .....	55
3.7.13	Funções .....	56
3.7.14	Professores .....	58
3.7.15	Saúde e qualidade de Vida .....	59
4	METODOLOGIA .....	59
4.1	Tipologia do Estudo .....	61
4.2	Participantes da Pesquisa .....	62
4.3	Instrumentos Utilizados .....	63
4.3.1	Questionário sociodemográfico (APÊNDICE A) .....	63
4.3.2	Questionário de planejamento de carreira (APÊNDICE B) .....	63
4.3.3	Inventário de âncoras de carreira (ANEXO A) .....	63
4.4	Procedimentos .....	64
4.5	Matriz de Amarração .....	65
5	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....	66
5.1	Perfil dos Respondentes .....	66
5.2	Resultado do Questionário de Planejamento de Carreira .....	68
5.3	Resultado das Âncoras de Carreiras de Ciências da Vida e Ciências Humanas .....	77
5.4	Relação das Principais Âncoras de Carreira com o Planejamento de Carreira dos Acadêmicos Participantes da Pesquisa .....	81
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84
7	REFERÊNCIAS .....	87
	APÊNDICE A .....	94
	APÊNDICE B .....	95
	APÊNDICE C .....	97
	ANEXO A .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kilimnik, Rodrigues e Castilho (2008), somente a partir do século XIX a carreira passou a ser utilizada para definir trajetória de vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações.

O termo carreira pode ser entendido de diversas maneiras, seja pelas experiências que uma pessoa adquiriu em seus trabalhos anteriores; por estar em uma ocupação progressiva; ou ainda, pela sequência de trabalhos. De fato, a carreira está intimamente ligada às experiências profissionais e aos trabalhos por onde o indivíduo passa.

De acordo com Oswaldo (2015), a palavra carreira tem vários significados, podendo ser considerada a trajetória profissional e pessoal de cada indivíduo, que engloba as ocupações e profissões, diante de trabalhos a ele relacionados. A autora diz ainda que falar de carreira e das escolhas que cada pessoa faz ao longo de sua vida consiste em retornar ao caminho percorrido desde o autoconhecimento até a autorrealização.

Seguindo o pensamento da autora, o autoconhecimento é fundamental para o desenvolvimento da carreira. Outro aspecto muito falado, e também comentado por Lacombe (2005), são três competências básicas que o indivíduo deve desenvolver: *knowing why* (as motivações para o exercício do trabalho), *knowing how* (o conhecimento, a técnica do trabalho) e *knowing whom* (com quem desenvolver o trabalho, as redes de relacionamento), que se acumulam com o capital da carreira. Para Tieppo et al.(2011), essas são descrições essenciais para construção dos conceitos de Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana. E, em ambas as abordagens, a responsabilidade de gestão de carreira é do indivíduo.

Diante do cenário de mudanças que permeiam o mundo organizacional é fundamental que as pessoas planejem suas carreiras. Dutra (2010) afirma que o desenvolvimento profissional é um fator relevante e a escolha da carreira um instrumento frente às relações produtivas e de trabalho. É baixo o número de pessoas que fazem planejamento de suas vidas profissionais, deixando algumas que suas carreiras serem guiadas por influências externas (família, cultura ou sociedade).

A ausência de um planejamento de carreira pode levar a pessoa a armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas. Sendo assim, a carreira não deve ser tratada no improviso por parte dos profissionais (BENEDET,2004).

Para Dutra (1996), os autores que discutem o planejamento de carreira no contexto da organização propõem processos compartilhados nos quais as expectativas

individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais. Ou seja, as expectativas em relação à carreira profissional de um indivíduo, precisa coincidir com os objetivos traçados por uma organização.

Dessa forma, a construção de uma carreira e de seu planejamento dá-se pelas competências e habilidades individuais de um indivíduo. Sendo assim, Klimnik e Rodrigues (2000) entendem que as âncoras de carreira na vida profissional de uma pessoa podem ser utilizadas como uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para os tipos de trabalho, e identificar padrões de ambição de sucesso que possa determinar para si mesma.

Nesse contexto, alinhado ao conceito de autoconhecimento, Schein (1993) apresenta as Âncoras de Carreira em que, através de questionário padronizado se determinam os componentes pessoais que são prioritários nas escolhas profissionais durante a carreira. De acordo com Tieppo et al. (2011), o desenvolvimento referencial desse estudo realizado por Schein (1976), foi fundamentado em uma pesquisa realizada com 44 estudantes do curso de mestrado da *Sloan school of Management*, do MIT, entre os anos de 1961 a 1963. Todos foram entrevistados seis meses após a conclusão, e novamente de dez em dez anos após a conclusão do curso.

Esse estudo resultou na descrição de um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, baseada nas experiências efetivas que cada indivíduo vivenciou, criando, dessa forma, os rumos que norteiam as escolhas desse profissional (SCHEIN, 1993). Sendo assim, as âncoras de carreiras ajudam a nortear a percepção de preferências das pessoas para determinar carreira ou ocupação.

Diante do exposto, a proposta deste estudo é diagnosticar o planejamento e as âncoras de carreiras, em alunos de uma Instituição de Ensino Superior no Interior do Estado de São Paulo.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A pergunta problema deste estudo é: como o planejamento de carreira é realizado, e qual sua relação com as âncoras de carreiras, em alunos dos últimos anos dos cursos das áreas de ciências da vida e ciências humanas de uma Instituição de Ensino Superior?

Consciente de que o trabalho é uma atividade planejada, vista também como um dos principais reguladores da organização da vida humana, é preciso citar que o trabalho tem sofrido profundas transformações seja na dimensão conceitual, no âmbito de atuação, bem

como no campo de formação profissional. Com relação a isso, Gondin (2002) ilustra acerca do conjunto de transformações pelas quais a sociedade pós-industrial, ou sociedade da informação, vem passando nas diferentes esferas que a constituem. Na esfera ocupacional, as transformações ocorreram na flexibilização e nos novos modos de gerenciamento e organização de trabalho. Paralelamente a essa consideração, enfatizada pelo avanço com as transformações, Giddens (1997) complementa explicitando que a ordem social pós-moderna provocou uma ruptura com os papéis ditados pela tradição, entendida como um conjunto de valores transmitidos de geração a geração. Com isso, verifica-se que a perda da tradição, enquanto modo de organizar a ação e a experiência faz com que a vida cotidiana assuma um caráter experimental.

Nesse sentido, convém sublinhar que o mercado de trabalho encontra-se muito exigente, rigoroso e competitivo, razões estas que levam a crer no surgimento de uma cobrança mais intensa aos profissionais, a ponto de que sejam sujeitos mais capacitados, atualizados e abertos a novos tipos de investimentos. Desse modo, o discurso empresarial vigente preconiza a empregabilidade entendida não apenas como a capacidade de obter emprego, mas definida como flexibilidade, competitividade, participação, formação polivalente e multifuncional (LEMOS et al., 2007).

Explorando essa perspectiva de aspirações e necessidades que perpassam o campo de ação profissional pode-se constatar que a partir de um mercado exigente na busca por reter profissionais altamente qualificados, que possam gerar resultados significativos e satisfatórios para suas empresas, é possível afirmar que a vida profissional do acadêmico não pode estar submetida ao período em que começa a trabalhar ou que corresponde ao tempo em que deixa a universidade. Desse modo pode-se afirmar que a preparação para a carreira deve ocorrer nos estágios iniciais da vida, e sempre tendendo à busca de novos investimentos.

Favreto et al. (2012) enfatizam, apontando alguns pontos fundamentais a serem notados e considerados dentro desse aspecto de exigência de mercado, que a frequente questão da precocidade e fragilidade da escolha profissional e construção da identidade profissional, permanecem como um dos dilemas a serem enfrentados pelos jovens diante da preparação para o trabalho. Diante disso, observa ainda o autor, que estes jovens, muito marcados pela pouca idade, pouca experiências de vida, acabam sendo obrigados a responderem à base de pressões diversas, como família, retorno financeiro, status social, dentre outros.

Nessa direção, considera-se que um dilema bastante vivenciado nessa fase do período acadêmico é o fato dos indivíduos, ao escolherem um curso de graduação, ao que se

pode constatar, é que muitos não avaliam corretamente a importância do trabalho no processo de construção de suas identidades. Frente a isso, pontuam Favreto et al. (2012), que muitos acadêmicos tomam decisões sobre suas carreiras sem a base de um conhecimento seguro, que lhes dê condições de uma escolha clara acerca de qual curso desejam realizar, bem como do campo profissional no qual podem investir. De certa forma, constata-se que há uma busca de profissão ou de trabalho, desprovida de uma escolha clara frente às características pessoais relacionadas à sua escolha profissional.

Com base em tal abordagem, faz-se necessário destacar que estudantes concluintes de cursos universitários constituem-se em uma nova geração de profissionais, que necessitam ter uma atenção mais cuidadosa e responsável com relação às exigências decorrentes dessa nova ordem que marca o mundo do trabalho.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Diagnosticar o planejamento e âncoras de carreira em alunos dos últimos anos dos cursos das áreas de Ciências da Vida e Ciências Humanas, de uma Instituição de Ensino Superior, no caso o UniSALESIANO LINS.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar as âncoras de carreiras dos acadêmicos das áreas de Ciências da Vida e Ciências Humanas.
- b) Identificar o planejamento de carreira dos acadêmicos das áreas de Ciências da Vida e Ciências Humanas.
- c) Relacionar as âncoras de carreira com o planejamento de carreira.

### **1.3 Pressupostos da Pesquisa**

- a) O estudo permite identificar as âncoras de carreiras dos acadêmicos, auxiliando-os na escolha profissional, por meio de atitudes auto percebidas.
- b) No planejamento das carreiras os participantes poderão evidenciar suas escolhas através daquilo que gostam de fazer.
- c) O estudo da relação de planejamento e âncoras de carreira permite orientar os acadêmicos na carreira.

### **1.4 Justificativas e Relevância do Assunto**

O interesse em pesquisar sobre o tema de carreiras teve início durante a disciplina de Gestão Estratégica de Carreira e Transição Profissional, ambas ministradas pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo, docente do Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. Os assuntos abordados em sala de aula permitiram trocas de experiências e conhecimentos entre os 12 alunos que cursaram a disciplina. A cada novo encontro, tornava-se evidente a motivação dos alunos para o compartilhamento de situações profissionais do cotidiano, bem como debates sobre algumas literaturas pertinentes ao assunto.

Durante esse período da disciplina, foi surgindo um interesse cada vez maior dirigido à pesquisa sobre o assunto. Ao tratar do tema com o Diretor Geral do UniSALESIANO em 2015, o mesmo não apenas demonstrou interesse, como, a partir desse momento, ofereceu apoio necessário para que fosse possível realizar pesquisa sobre planejamento e âncora de carreiras com os alunos da IES em questão. Esse fato culminou com o desenvolvimento da presente dissertação.

Portanto, a iniciativa do estudo sobre a temática pensada para ser trabalhada e discutida, parte de uma proposta que tem como propósito diagnosticar o planejamento e âncoras de carreiras em acadêmicos de uma instituição de ensino superior. Para tanto, uma das argumentações base nesse processo de análise e enfrentamento é que, através desse diagnóstico e da identificação das perspectivas pessoais explicitadas por cada acadêmico, tornar-se-á possível captar os elementos primordiais que norteiam a escolha de uma carreira profissional.

Buscando caminho para pensar e agir diante dessa questão, Schein (1996), enfatiza que existe um conjunto de atitudes autopercebidas, que são: valores, necessidades e talentos, aos quais ele chama de âncora de carreira. E a relevância em discutir e explicitar a importância disso é que essa âncora de carreira influencia nas decisões para mudança de trabalho ou percepções futuras, ajudando a pessoa a enxergar de maneira clara seu objetivo frente ao trabalho. Contudo, há que se afirmar que muitas pessoas não estão ligadas em suas âncoras de carreiras e somente as percebem quando são forçadas, por alguma situação, a tomarem decisões.

Com base nesse entendimento, torna-se fundamental enfatizar que “a carreira de sucesso envolve um planejamento minucioso, construído por meio de autoconhecimento, experiência, maturidade profissional, formação específica na área, autoconfiança, experiência e postura ética” (OSWALDO, 2015, p. 156). Por isso, faz-se necessário registrar o seguinte esclarecimento, “Como se trata de um termo bastante utilizado, ao qual se agregam vários significados, carreira é um termo de difícil definição” (DUTRA, 1996, p.16).

E é com base nessa questão conceitual que se torna relevante estudar e discutir sobre o tema pois, através do planejamento de carreira é que se poderá ter consistência para afirmar acerca de uma possível projeção profissional de futuro do acadêmico.

Assim, tais temas como os estudos sobre carreira, ascensão profissional e o sucesso profissional revelam-se como assuntos ricos que merecem não só serem debatidos, mas aprofundados. Porém, é importante observar que ainda se constitui um foco de discussão que necessita de novas pesquisas na área, devido às transformações, inovações e os desafios que marcam os períodos, sobretudo por estarem ancorados em cenários econômicos e sociais, ocasionando mudanças no comportamento de carreiras dos trabalhadores.

Ciente dos desafios e dos limites que marcam esta pesquisa, considera-se que o estudo apresenta-se como uma articulação reflexiva de grande relevância, sobretudo frente às novas razões que visam a dar ao indivíduo condições de responder ao mercado com esforço e investimento. Contudo, trata-se de um tema de interesse tanto da academia, como do campo prático, foco de grande importância, pois faz-se necessário analisar os elementos fortes, bem como aqueles que são vistos como fracos perante o mercado de trabalho, fatores estes, que ajudarão o indivíduo no processo de entendimento e capacidade para enxergar as vantagens e as desvantagens que o mercado lhe oferece.

Dessa maneira, grande parte dos acadêmicos que frequentam do 5º ao 10º semestre de um curso de graduação, ainda não sabem qual carreira escolher, já que a maioria não faz um planejamento de carreira de acordo com suas competências e habilidades.

Infelizmente muitos acabam sendo influenciados pela constante dinâmica que perpassa o mercado de trabalho, ou até mesmo por opiniões familiares, ocultando sua vontade e satisfação profissional ao longo de sua vida.

Todavia constata-se que por meio do planejamento de carreira os acadêmicos poderão evidenciar suas escolhas através daquilo que gostam de fazer. Como ressalta Oswaldo (2015), ao afirmar que quanto antes a pessoa se autoconhecer, mais cedo perceberá o quão aceitável serão as condições de determinada carreira, de certa profissão. Diante dessa preocupação, destaca ainda a autora que o conceito de âncora de carreira é uma forma de explicar os motivos que levam às tomadas de decisões de escolha profissional.

Assim, o ato de pensar na execução de um planejamento de carreira, apresenta-se como uma proposta rica e intencional, que podem reduzir muito as chances de frustração profissional. Os acadêmicos dos cursos das áreas de humanas e ciências da vida terão a oportunidade de conhecer melhor a ferramenta de âncora de carreira, a qual permitirá a indicação e a identificação de elementos da realidade de cada indivíduo, impactando nas escolhas profissionais.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em capítulos, os quais se apresentam fundamentados por um estudo marcado com a perspectiva teórica descrita a seguir.

O primeiro capítulo, espaço dedicado à introdução, tem uma abordagem com finalidade de explicitar e evidenciar os elementos centrais que marcam o foco de discussão dessa pesquisa. Para tanto serão apresentados o problema norteador da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a relevância dos estudos sobre o planejamento de carreira e âncoras de carreira, com acadêmicos de uma instituição de ensino superior no Interior do Estado de São Paulo.

Já o segundo capítulo, tem a finalidade de exprimir e enunciar os principais conceitos sobre carreiras, tais como tipos e planejamento de carreira.

O terceiro capítulo, por sua vez, visa a apresentar a história da empresa pesquisada, a UniSALESIANO LINS.

O quarto capítulo é dedicado a expor os procedimentos e os instrumentos que embasam a estrutura da pesquisa, de modo a tornar conhecido o percurso reflexivo e o caráter metodológico utilizado e apropriado ao desenvolvimento do estudo.

No quinto capítulo apresentam-se as análises dos dados e as discussões dos resultados, encerrando-se com as considerações finais.

## 2 CARREIRA: CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Pensar a respeito dessa temática, além de ser uma reflexão de grande relevância para o cenário de planejamento empresarial, enfatiza-se que esta discussão é um tema marcado por constantes desafios, sobretudo por ser um itinerário profissional que se encontra lançado nos meios organizacionais, os quais requerem mudanças de mentalidade e necessidade de novas formas para ser pensada, principalmente diante de grandes transformações no cenário corporativo.

Com efeito, considera-se que o termo carreira é um conceito que teve origem no decorrer do século XIX, frente às inúmeras transformações ocorridas. E com base nesse fato é que se pode apontar que, no decorrer do tempo o conceito de carreira não só sofreu, mas continua passível de constantes mudanças e alterações, contendo a ideia de progressão de um indivíduo através da vida ou o desenvolvimento de um percurso.

Corroborando com essa discussão, London e Stumpf (1982), concebem definição de carreira, enfatizando-a como uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Já Martins (2010), discorre acentuando-a de modo mais etimológico, afirmando que a palavra carreira origina-se do latim, via carraria, que significa estrada para carros.

Por outra perspectiva conceitual, Fontenelle (2005, p.2), define carreira como:

A noção de um caminho a ser seguido. A epistemologia da palavra tem origem inglesa, e significa estrada para carruagem, que, da mesma forma, por anos, os processos organizacionais foram dessa forma conduzidos, visando como e onde cada sujeito iria caminhar dentro da empresa, ou seja, uma estrada para a progressão profissional ao longo de uma vida.

Porém, ao discorrer sobre tais ascensões profissionais, verifica-se que Schein (1993), por exemplo, entende carreira como a maneira pela qual a vida profissional de um sujeito desenvolve-se ao longo do tempo e, sobretudo, como é encarada pessoalmente.

Diante dessa busca de explicação acerca do sentido e do entendimento da definição de carreira, o autor Hughes (1996) teve um papel fundamental e relevante diante da estruturação conceitual do termo. Segundo o autor as pessoas dão formas a suas carreiras e ao longo do tempo, mudam as instituições pelas quais elas passam.

Paralelamente a essa concepção, Hall (1993), ao sugerir uma linha de pensamento com relação aos significados para carreira, sustenta como uma mobilidade vertical, independente da área ou profissão, mas fortemente vinculada à organização. Para tanto,

Martins (2010), dando força à argumentação, corrobora ao destacar que a noção do avanço associa-se à metáfora da escada, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização.

Baseado na concepção dos autores McDaniels e Gylbers (1992), será explicitada no Quadro 01, uma proposta de entendimento, com o objetivo de evidenciar o processo de evolução acerca da carga conceitual de carreiras.

**Quadro 1: Evolução do Conceito de Carreira.**

Período	Caracterização	Concepção de Carreira
1900 – 1950	Os anos formativos	Neste período havia uma interação entre carreira e ocupação, ou seja, a carreira era vista como a ocupação de uma pessoa, capaz de oferecer-lhe oportunidades para progresso e satisfação em seu trabalho.
1950 – 1980	Os anos de transição	Nova definição de carreira: “A ocupação refere-se aquilo que alguém faz, enquanto carreira liga-se ao curso seguido em um período de vida.”
1980 – 1990	Aparecimento das definições ampliadas	Aprender a aprender e aprendizado e autodesenvolvimento, começam a se vincular ao conceito de carreira
1990 – 2000	As definições ampliadas tornam-se realidade	A carreira torna-se interligada com outras dimensões da vida, conhecidas como <i>life-career</i> . As carreiras passam a ser altamente mutáveis e autodirigidas.
2000 - 2010	Denominação de carreiras modernas	A carreira que é flexível, adaptável e influenciada pela vida pessoal do indivíduo. Carreiras baseadas em competências e experiências de vida.

**Fonte:** Adaptado de McDANIELS; GYLBERS(1992 apud OLIVEIRA, 1998)

Considerando tais concepções como ricas de entendimento e significados, sobretudo para a dimensão humana, convém elucidar que houve diversas abordagens sobre o tema. No entanto, é de grande importância destacar a percepção de Dutra (1996), aderindo ao

conceito mais amplo, que compreende carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho.

A partir dessa perspectiva, pode-se afirmar que houve uma facilidade para que os profissionais galgassem ascensão profissional e mobilidade social, ancoradas em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejadas ao longo do prazo.

Consciente dos desafios que envolvem a discussão e a análise acerca do tema proposto, é fundamental que, se por um lado a carreira é compreendida como a trajetória de experiências durante a vida de uma pessoa, desencadeada pelas sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados, por outro lado deve também ser encarada e como algo relacionado a uma proposta de vida pessoal e profissional; cabe ao indivíduo traçar o seu destino profissional com o objetivo da autorrealização. Para tanto, uma argumentação que ajuda nesse processo de entendimento é a de Oswaldo (2015), afirmando que a carreira constrói o trabalho, principal veículo da autorrealização.

Desse modo, para que haja realmente o alcance dessa busca, Oswaldo (2015) e Dutra (1996), apresentam-se como autores que tendem a corroborarem tal entendimento, sobretudo ao afirmarem que para essa busca torna-se necessário o processo de autoconhecimento, pois através da compreensão dos sentimentos e da dimensão volitiva ajudará nas tomadas de decisões profissionais. Dessa forma, traçar o caminho profissional não é mais uma responsabilidade das organizações, mas sim do próprio indivíduo, por isso a importância do autoconhecimento.

Fundamentando esta percepção, Oswaldo (2015, p.161), pontua uma definição clara sobre o processo de autoconhecimento, assim enfatiza “O autoconhecimento é algo que deve ser praticado a cada momento, a cada descoberta, a cada tomada de consciência da dinâmica de nós mesmos e dos porquês da nossa existência”.

Para Mascarenhas (2008), as pessoas não estão acostumadas ainda a traçarem seu próprio destino profissional, ainda há o costume de ficar esperando que a organização se manifeste.

Com as experiências adquiridas, os trabalhos realizados, o conhecimento do próprio indivíduo, são fatores que somados, ajudam no amadurecimento e na busca pela conquista profissional.

Portanto, cabe ao indivíduo traçar o seu destino profissional, buscando como objetivo a autorealização.

A partir de tal consideração, Oswaldo (2015) afirma que a carreira moderna é subjetiva e autogerenciável, movida pelas emoções, motivações próprias e pela compreensão das próprias habilidades, identidade e relações interpessoais.

Com isso, tal perspectiva permite afirmar que esse senso de identidade e de valores pode orientar a carreira de alguém, conforme é explicitado pela concepção pontuada por Dutra e Veloso (2013), assinalando que a habilidade de adaptação e flexibilidade pode também formatar substancialmente o direcionamento, o potencial e o sucesso da carreira.

Conforme mencionado na discussão, o próprio indivíduo é responsável pela gestão da sua carreira, ou seja, é uma tarefa que não está a cargo das organizações, mas é um compromisso que deve ser assumido pela própria pessoa. Nesse contexto, Fontenelle (2007) afirma que o modelo da autogestão de carreira surge como reflexo dos fatos concretos que a geraram- flexibilidade de emprego, nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento, perspectiva de curto prazo - bem como de toda uma retórica assentada por ideias de autonomia, de autoconhecimento e de sucesso psicológico.

No entanto, convém enfatizar que no decorrer da autogestão de carreira, conforme destaca Martins (2010), poderão surgir três fatores influenciadores na escolha profissional os quais são citados na seguinte perspectiva:

- a) A família influencia na escolha inicial, direta ou indiretamente, e nas escolhas de redefinição de carreira. A influência pode ser tanto motivadora quanto impeditiva.
- b) A sociedade influencia nas escolhas tanto pelas características da comunidade onde se vive, tais como clima e expectativa de crescimento de uma atividade, por exemplo, quanto por interferências diretas do grupo ou classe social, que definem o que é prestígio e o que é uma ocupação sem futuro.
- c) A cultura, que assume caráter invisível, afeta as decisões através dos diversos juízos emitidos e pelos significados atribuídos às opções de carreira disponíveis.

Frente às considerações apresentadas anteriormente por Martins (2010), torna-se oportuno enfatizar que para Dutra (2010), apesar das influências externas, é importante o desenvolvimento de um referencial próprio de escolhas de carreira. Portanto, com base nos apontamentos que foram destacados, cumpre afirmar que não se pode negar a presença dos desafios gerenciais contemporâneos que são impostos a todas as pessoas, os quais são

enfrentados e iluminados por teorias e concepções visando a explicar os novos modelos de carreiras que surgem e interpelam.

## **2.1. Carreira Tradicional**

Pensar de modo reflexivo sobre carreira tradicional, além de ser um ponto necessário para ser explicitado, mostra-se como um elemento que precisa ser notado, pontuado e entendido a partir de uma leitura contextualizadora. Nesse sentido, verifica-se que num cenário marcado por constantes alterações, em que o rápido avanço tecnológico transforma o mercado de trabalho, e a desconfiguração da carreira torna evidente a necessidade de introduzir novas formas de interação empregado-organização.

No entanto, convém enfatizar que ainda hoje existe a ideia predominante deste modelo de carreira, ao qual Chanlat (1996) descreve como Carreira Tradicional, e que para muitos profissionais, é compreendido apenas como carreira.

Autores como Andrade, Kilimnik e Pardini (2011), afirmam que este modelo tradicional, vigorou até os anos 1970, sendo marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso, divisão sexual e social do trabalho, onde apenas os homens trabalhavam, ou seja, trata-se de um modelo de carreira em que a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes.

Nesse sentido, assegura-se que essa trajetória profissional Tradicional, conforme apontada por Veloso et al. (2008), pode ser vista como algo pertencente à organização. Contudo, é fundamental ressaltar que as carreiras têm mudado na medida em que os trabalhadores assumem o comando de sua evolução profissional.

Destaca-se que durante algum tempo, as organizações mantiveram um falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do colaborador. Sobre essa questão Oliveira (1998) salienta que, na maioria das vezes, era uma tentativa voltada a esconder acerca do papel e do compromisso que as empresas deveriam ter realizado, visto que, promovia pouco ou quase nada de investimento e crescimento aos empregados.

E, somente a partir da Segunda Guerra Mundial, conforme evidencia Dutra (2010), é que as grandes companhias investiram em planos de carreira para conseguir lealdade. E com base na ênfase do autor, assegura-se que devido a esses alcances é que os gerentes de recursos humanos visavam a habilitar as empresas para alcançarem seus objetivos, cultivando uma força de trabalho estável.

Pensando de maneira mais ampla e ilustrativa sobre carreira tradicional, averigua-se com Dutra (2010,p.13)que é possível ilustrar alguns pontos que oportunizam aprofundar e avançar na discussão, visando a garantir uma elaboração e análise mais complexa da questão. Portanto, os três pontos relacionados à carreira tradicional, seguem a seguinte ordem estrutural:

1. Abordagem do aconselhamento vocacional: são usados testes vocacionais na busca de conseguir a pessoa certa para o trabalho. Uma variação dessa abordagem são as âncoras de carreiras.
2. Abordagem da gestão de recursos humanos: mostra o uso de talentos individuais no desenvolvimento da carreira. Prevê sistemas de carreira com vários níveis hierárquicos em empresas paternalistas.
3. Teorias desenvolvimento: focam a carreira como entidade orgânica com ciclos de vida em desenvolvimento formados por interações complexas entre escolhas pessoais e forças externas da família, classe e circunstâncias econômicas e organizacionais.

Frente à descrição apontada, Kilimnik e Rodrigues (2011), elucidam que além de examinar o sentido do modelo de carreira tradicional, há que se enfatizar a existência do modelo de carreira moderna, que se apresenta marcado por uma constante instabilidade, descontinuidade e uma progressão horizontal. Para esses autores, isso se mostra como aspectos capaz de conceber um modelo de carreira diferenciado do Tradicional, visto que este último está alicerçado na estabilidade e em uma progressão linear vertical.

Baruch (2004), por sua vez, coloca em discussão aspectos que elevam o entendimento sobre as mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais, destacando as transformações tecnológicas, econômicas e sociais, que implicaram no gerenciamento das pessoas no universo corporativo, em particular, no planejamento e desenvolvimento das carreiras.

Com objetivo de explicitar melhor alguns pontos de discussão, aplicação e critérios de análise acerca de carreira tradicional, são elucidadas no Quadro 2, apresentado seguir, as principais características de um ambiente organizacional tradicional e de um moderno.

**Quadro 2: Principais Características do Ambiente Organizacional e Moderno.**

DIMENSÃO	ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL	ORGANIZAÇÃO MODERNA
Ambiente característico	Estabilidade	Dinamismo
Escolha da carreira que está sendo feita	Em uma idade adiantada da carreira	Repetido, às vezes cíclico, em estágios diferentes
Responsabilidade principal da carreira fica com	Organização	Individual
Horizonte da carreira (local de trabalho)	Uma organização	Diversas organizações
Horizonte da carreira (tempo)	Por muito tempo	Curto tempo
CrITÉRIOS de progresso	Avanço de acordo com o tempo de casa	Avanços de acordo com o resultado e conhecimento
O sucesso significa	Ganhando a competição, isto é, progresso na escada hierárquica	Sentimentos internos de realização, autonomia e equilíbrio
Treinamento	Programas formais, generalistas	Sob medida, de acordo com as necessidades específicas da função
Essência do sentido da carreira	Única direção	Multidirecional

Fonte: Adaptado de Baruch (2004).

Dessa forma, é possível afirmar que existe um processo uníssono nas ideias e concepções dos autores diante do ponto em discussão, pois, frente ao diálogo entre Martins (2010), Kilimnik e Rodrigues (2011), nota-se que são enfatizados três aspectos imposto pela abordagem tradicional que limitam o conceito de carreira. Para tanto, destaca-se que o primeiro aspecto refere-se a noção do avanço, com a perspectiva de ascensão vertical na empresa, resultando ganhos financeiros e status. Já o segundo aspecto exemplificado pelos autores, relaciona-se à associação da carreira à profissão, ou seja, diz respeito a aspectos associados às atribuições de um médico ou militar; enquanto que um profissional de escritório ou operário teriam um trabalho ou ocupação. Já em relação ao último, verifica-se que é visto como um pressuposto da estabilidade ocupacional, em que o profissional exerce atividades relacionadas à sua profissão, até a sua aposentadoria.

## 2.2 Carreira Proteana

Em se tratando da carreira proteana, há que se ressaltar que a progressão era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade de emprego.

Esse formato de carreira está sendo substituído por novas configurações, de acordo com Andrade (2011), que afirma a existência de uma dinâmica não linear e menos associada à inserção em uma organização particular. Diante disso, convém destacar o

surgimento de novos conceitos de carreira, de modo específico as proteanas e as chamadas sem fronteiras, vindo a influenciar e espelhar o cenário contemporâneo das organizações.

Destaca-se que o tradicional contrato de carreira, com promessas de segurança e emprego a longo prazo, é substituído por acordos caracterizados a curto prazo, renovados diariamente com base em necessidades correntes e em performance (DUTRA, 2010).

Observa-se que somente nos anos 90 a discussão sobre carreira proteana ganhou mais sentido, apesar de ter sido um tema proposto em 1970. Compreendida de modo distinto da carreira tradicional, a carreira proteana caracteriza-se pelo fato da própria pessoa conduzir sua carreira, e não mais as organizações.

Nesse sentido Hall (1993), utiliza o termo Protean como uma referência ao Deus grego Proteu, conhecido pelos seus poderes metamórficos, que, comparado à carreira contemporânea, pode assumir diversas formas, haja vista que o profissional movimenta-se tanto dentro quanto entre as organizações. Além disso o contrato proteano assume forma transacional, ou seja, baseado em trocas utilitárias de curto prazo de benefícios e contribuições entre sujeitos e organização.

No Quadro 3, a seguir, são destacadas as características que marcam a perspectiva da carreira Proteana, com o objetivo de identificá-la de modo mais elucidativo.

**Quadro 3: Características da Carreira Proteana**

<b>Principais Características da Carreira Proteana</b>	
<b>1</b>	A carreira é gerada pela pessoa e não pela organização.
<b>2</b>	A carreira é uma série de experiências ao longo da vida, incluindo qualificações, transições, e mudanças de identidade.
<b>3</b>	O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtido mediante o aprendizado contínuo;</li> <li>• Autodirecionado;</li> <li>• Relacional;</li> <li>• Encontrado em desafios de trabalho.</li> </ul>
<b>4</b>	O desenvolvimento não é necessariamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento formal;</li> <li>• Retreinamento;</li> <li>• Mobilidade para cima.</li> </ul>
<b>5</b>	Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De know-how para learning-how;</li> <li>• De segurança no emprego para empregabilidade;</li> <li>• De carreiras organizacionais para a carreira proteana;</li> <li>• De ser humano do trabalho para ser humano integral.</li> </ul>
<b>6</b>	A organização prevê: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas desafiadoras;</li> <li>• Desenvolvimento de relações;</li> <li>• Informações e outros recursos de desenvolvimento.</li> </ul>

Fonte: Hall (2002), adaptado de Hall e Mirvis (1996)

Em síntese, verifica-se que as considerações de Dutra (2010) e Hall (2002) são pontos que fundamentam uma boa argumentação, de modo a evidenciar algumas características que possibilitam apontar detalhes principais da carreira proteana:

- a) Mudanças frequentes;
- b) Autoinvenção;
- c) Autonomia;
- d) Autodireção;
- e) Habilidade para aprender;
- f) Habilidade para redirecionar a carreira e a vida;
- g) Habilidade para construir relações.

Avançando na discussão, convém enfatizar que a autora Oswaldo (2015, p.114), esclarece o modelo de carreira proteana:

Entendendo que a sua primeira denominação foi dada por Hall (1976), quanto à intenção de considerar as carreiras modernas, flexíveis, adaptáveis e influenciadas pela vida pessoal. Nessa instância, o profissional vive em estado de transformação e aprendizado em resposta aos desafios, visto que o sucesso é orientado pelo lado psicológico a partir de critérios particulares.

Considerando essas inferências mencionadas, assumidas como base de entendimento e ampliação conceitual, verifica-se que Oliveira (1998), complementa, enfatizando que a carreira proteana é um processo por meio do qual o colaborador torna-se administrador da sua vida profissional, não responsabilizando a empresa, além desenvolver um alto senso de identidade, adaptabilidade pessoal e liberdade (HALL, 2002, p.32).

### **2.3 Carreira sem Fronteiras**

Ao pensar sobre a carreira sem fronteiras, convém observar que por anos a busca pela estabilidade e construção de carreira em uma única empresa era um sonho da maioria dos indivíduos. Tratava-se de um espaço marcado pela estabilidade, cuja relação era concebida quase que de forma vitalícia do empregado com a empresa, agindo-se com paternalismo, o qual valorizava a lealdade, definia benefícios, treinamentos de especialização e controlava o plano de carreira. Esse padrão, por sua vez, alimentou por muitos anos a esperança dos recém-

graduados que ingressavam no mercado de trabalho e entregavam suas carreiras, e de modo esperançoso, suas próprias vidas, às organizações (BALASSIANO; COSTA, 2010).

Verifica-se que a mudança no processo econômico, o desenvolvimento da tecnologia e o rápido acesso ao mundo midiático, fizeram com que o mercado de trabalho mudasse completamente seu cenário tradicional para um mercado globalizado. Assim, as organizações tornaram-se mais ágeis e flexíveis, mudaram a forma de tratamento de seus colaboradores e os mesmos passaram a expandir seus conhecimentos, tornando-se profissionais holísticos.

Diante dessa perspectiva contextual, Balassiano e Costa (2010), descrevem que a relação de emprego estável passou a considerar algumas trocas como importantes para o desenvolvimento da carreira, que também assumiu, por vezes, movimentação lateral como opção. Para os autores, esse processo demonstra ser uma mudança de um emprego permanente para a temporariedade, de padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para valorização do desempenho, o perfil do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade.

Através desse novo panorama, para Dutra (2010), surgem as carreiras sem fronteiras, originadas não somente por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pelas necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis.

Assim, a mudança de comportamento dos profissionais, aliada às alterações no cenário competitivo, traz à luz as carreiras sem fronteiras. Segundo explica Oswaldo (2015, p. 115),

Também conhecidas como *boundaryless*, visto que as organizações, para sobreviverem, necessitam-se de estruturas enxutas e flexíveis. Todavia, esse modelo também se relaciona à mobilidade e adaptabilidade desse profissional, que por sua vez, deve desenvolver novas habilidades, estar em constante desenvolvimento intelectual, e cultivar e expandir sua rede de relacionamento para além das fronteiras de uma única organização, potencializando a migração para outras empresas, cabendo ao meio corporativo, reter esses talentos.

Sob essa perspectiva, Arthur e Rousseau (1996), afirmam que as carreiras sem fronteiras caracterizam-se pela movimentação através das fronteiras de organizações distintas. Destaca ainda que quando o profissional não aceita as oportunidades oferecidas pela organização, conseqüentemente, busca novos horizontes no mercado. Diante disso, é importante destacar a observação de Veloso et al. (2008), quando afirmam que o ponto

fundamental da carreira sem fronteiras é a autonomia e a independência do profissional, considerando seus relacionamentos e a busca frequente por novos desafios.

Na intenção de oferecer uma visibilidade mais consistente e amplamente significativa de critérios, possibilidades e perspectivas que marcam a estrutura reflexiva da concepção sobre carreiras sem fronteiras, no Quadro 04, a seguir, encontra-se uma apresentação ilustrativa com uma projeção em formato de síntese para tal compreensão (DUTRA, 2010).

**Quadro 4: Síntese das Origens da Carreira Sem Fronteira.**

<b>Origem</b>	<b>Tendências</b>
<b>Pessoa</b>	<b>De que os indivíduos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assumam responsabilidades pela própria carreira;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passem a cultivar naturalmente networks que proporcionam troca de conhecimento e propiciem a aprendizagem;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigam valorização do seu capital humano, aumento da empregabilidade e mobilidade profissional através da aprendizagem acumulada;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotem postura de empreendedores mesmo trabalhando como empregados;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se movam entre empresas e ocupações, adquirindo novas experiências e know-how;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participem de fóruns formais e informais, trocando técnicas e informações de mercado;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvam lealdade mútua entre si e não à organização;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persigam coletivamente a aprendizagem, influenciando as próprias organizações;</li> </ul>
<b>Organização</b>	<b>De que as organizações</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curto, sem garantir estabilidade;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivem a participação de seus empregados em atividades extraorganizacionais e a formação de networks sociais;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através da perda de fronteiras, passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional que favorecem a auto-organização;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornando as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo através da aprendizagem pessoal;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionem ascensão baseada em projetos em vez de baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o “ranqueamento” informal de expertise.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Dutra (2010, p.26)

Ainda sobre tais considerações, vale destacar que Arthur e Rousseau (1996), consideram o comportamento do mercado um fator determinante para o surgimento das carreiras sem fronteiras, haja vista que estas se desenvolvem em mercados abertos de trabalho.

Quanto aos tipos de significados que assumem as formas de carreiras sem fronteiras, há que se destacar algumas concepções apontadas por Arthur e Rousseau (1996):

- a) A ênfase mais proeminente aparece quando a carreira se move através de fronteiras de empregadores distintos (exemplo: profissionais do setor de alta tecnologia do Vale do Silício).
- b) Uma outra forma aparece quando a carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma ou de forma complementar, como por exemplo: o carpinteiro, que pode atuar fora da empresa vendendo de forma autônoma seu trabalho, ou o profissional que pode atuar como professor.
- c) Uma terceira característica é envolvida quando uma carreira é sustentada por *networks* ou informações externas (exemplo: corretor de imóveis).
- d) Uma quarta forma surge quando tradicionais fronteiras organizacionais de carreira, que envolvem explicitamente discurso hierárquico e princípios de progresso, são quebradas, como por exemplo: profissionais técnicos de alto nível, estimulados a ampliar sua rede de relacionamentos junto à comunidade científica, que passam a desempenhar papel fundamental em discussões estratégicas.
- e) Um quinto significado aparece quando uma pessoa rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares.
- f) Um sexto significado depende da interpretação do ator de carreira, que pode perceber um futuro sem fronteiras, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

Consolidando esses apontamentos, Dutra (2010), afirma que na perspectiva das carreiras sem fronteiras, as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com o cultivo de *networks* e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos de outras pessoas.

Frente a isso, deve-se notar que apesar de os conceitos de carreiras sem fronteiras e proteanas serem bem distintos, eles têm compartilhado uma sobreposição considerável nos esforços acadêmicos tanto teóricos, quanto empíricos (DUTRA; VELOSO, 2013).

Para simples conferência apresenta-se no Quadro 5 uma ilustração teórica, com a finalidade de expor, por meio de uma perspectiva dialógica, concepções que distinguem a Carreira Proteana da Carreira Sem Fronteira, com base nas argumentações de Dutra (2010).

**Quadro 5: Carreira Proteana x Carreira Sem Fronteiras.**

<b>Pontos selecionados</b>	<b>Perspectiva da Carreira Proteana</b>	<b>Perspectiva das Carreiras Sem Fronteiras</b>
<b>As fronteiras organizacionais</b>	Fronteiras são mais permeáveis com movimento entre elas essencial, mais frequente e aceitável.	Não só as organizações, mas também o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seus tempos balizados pelos tempos de projetos.
<b>A função da organização</b>	Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.	Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se auto organizam para aprender.
<b>A relação com o empregador</b>	Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas.	O trabalhador permanece com o mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado organizacional.
<b>A aprendizagem</b>	A pessoa deve aprender como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho	A pessoa se auto organiza para aprender e ganha experiência com esse processo. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos e pelas discontinuidades da carreira.
<b>As competências</b>	O indivíduo deve desenvolver metacompetências: competências de autoconhecimento e adaptabilidade que o habilitam a adquirir novas competências e a lidar com as demandas do ambiente.	O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: knowing why, knowing how e knowing whom, que se acumulam como um capital de carreira.

Continua.

Quadro 5 –Continuação.

Pontos selecionados	Perspectiva da Carreira Proteana	Perspectiva das Carreiras Sem Fronteiras
<b>A identidade</b>	<p>O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal pra que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem todos os trabalhadores tem os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana.</li> <li>• Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por esse tipo de carreira e outras sentem uma lacuna de suporte externo.</li> </ul>	<p>O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se tem certeza das proporções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais;</li> <li>• Há o questionamento sobre os benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não têm habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico.</li> <li>• Em países como o Brasil, não se tem certeza de que esse tipo de carreira seja desejada ou se é fruto das condições de trabalho.</li> </ul>
<b>Pontos Críticos</b>		

Fonte: Adaptado de Dutra (2010, p.31)

Contudo, tendo por base tais explicitações, sobretudo esse novo panorama de mercado, Sullivan e Baruch (2009), apontam que as novas carreiras são definidas mediante uma série de experiências relevantes que um sujeito acumula ao longo da sua vida, seja ela construída dentro ou fora da organização. Trata-se de uma tentativa de reconhecer que as carreiras são moldadas pelos movimentos como troca de empregado ou empregador e pela interpretação que o sujeito dá aos acontecimentos relacionados, como demissão, por exemplo.

## 2.4 Etapas do Planejamento de Carreira

Ao discutir a temática etapa do planejamento de carreira, consolidada por grandes desafios e diversas perspectivas, algumas mencionadas e apontadas nesta dissertação, torna-se fundamental, com base na concepção de Oswaldo (2015), explicitar que planejamento é uma ferramenta significativa que possibilita intencionar-se/projetar-se para a ação com um roteiro preestabelecido, visando a avaliar e seguir no esforço de alcançar bons caminhos e metas claras, que evidenciem um estado almejado.

Nesse sentido, destaca-se que o planejamento estratégico nas organizações se mostra como um processo marcado por observação e, sobretudo, por análise articulada sob

diversos ângulos, o qual tem por finalidade, direcionamento e monitoramento de ações de maneira concreta para as devidas tomadas de decisão.

Com isso, na intenção de ampliar a perspectiva de entendimento sobre a temática, constata-se que, dentre várias conceituações a respeito de planejamento, há que se apontar a concepção dos autores Fischmann e Almeida (2009, p. 25), na tentativa de realçar alguns elementos que possam apontar enriquecimento e atitude de desvelamento frente às questões. Para tanto, entendem os autores que:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes ou fracos para o cumprimento de sua missão e, por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos.

Com isso, constata-se que a gestão estratégica possibilita a existência de uma condição de interação e articulação do planejamento estratégico com o processo de tomada de decisão, cuja projeção, com base na perspectiva de Mintzberg (2008), permite apresentar três razões fundamentais para a importância do desenvolvimento do planejamento:

- a) As organizações devem planejar, na intenção de que haja coordenação em suas atividades;
- b) Para assegurar que o futuro seja assumido, tendo consciência de questões novas e desafiadoras, as organizações devem antecipar o indesejável e exercer domínio em torno do controlável;
- c) Ao planejar, as organizações devem ser tornar mais racionalizadas/reflexíveis e controladoras.

Com base nessas considerações, convém ressaltar que, se pelo lado organizacional o planejamento é uma ferramenta fundamental, auxiliando nas tomadas de decisões e nos processos assertivos de uma empresa, por outro lado, o planejamento é essencial para a construção de uma carreira profissional. Assim nota-se, por exemplo, a riqueza em explicitar e aprofundar essa temática sobre planejamento, que interagindo na discussão, a partir da perspectiva de Shibata (2007), tem-se por base uma concepção de grande importância na vida formativa e profissional da pessoa pois, para o autor, o planejamento inclui a ideia de um futuro desejado, servindo de motivador para a pessoa persistir na trilha traçada.

De maneira análoga Benedet (2004) concorda ao afirmar que o planejamento de carreira indica que o futuro começa a ser inventado e construído em ações atuais, necessitando atuação e posicionamento profissional acerca daquilo que se deseja em termos de caminhos profissionais ou de ações necessárias. Nessa direção, fundamentando tal entendimento, Drucker (1992) corrobora, enfatizando que planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Dessa forma, emerge, portanto, certa preocupação que deve ser enfrentada e assumida com muita eficácia, visto que existe uma resistência muito natural ao planejamento da vida profissional, tanto pelo fato das pessoas terem que encarar a trilha profissional como algo a ser concedido, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas (DUTRA, 1996).

Dessa forma, convém afirmar que a resistência ao planejamento individual de carreira é ainda intensamente forte no Brasil, haja vista que as pessoas tendem a guiar suas carreiras profissionais, pautados mais em apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígios, do que por preferências pessoais, conforme enfatiza Dutra (1996).

Assim, ao realizar o planejamento de carreira, os profissionais conquistam um diferencial competitivo e, em decorrência disso, com base nessa aspiração de ideal profissional, consolida-se certa abertura num processo que tem como característica básica antecipar cenários futuros e compará-los aos pontos fortes que o indivíduo possui, e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho (BENEDET, 2004). Para que seja entendido como processo que visa transformação e construção, verifica-se que o planejamento deve ser caracterizado e proposto de modo bastante flexível e dinâmico, conforme aponta Estrada (2011), tendendo a ser capaz de permitir novas incorporações e mudanças, sobretudo no ambiente.

E, em se tratando do ambiente, convém afirmar que existe uma relação de analogia entre as concepções de Dutra (1996) e Estrada(2011), de modo especial quando é enfatizado o aspecto da atuação do ambiente, quanto ao sentido dado para transformá-lo, inová-lo e adequá-lo às preferências e características pessoais. Pensar desse modo passa a ser um investimento que exige das pessoas a necessidade de buscar/alcançar um posicionamento seguro sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, cujas questões refletem num processo de introspecção, requerendo da pessoa um olhar interno, a identificação com aquilo que gosta, o que a satisfaz e o que a estimula. Concebido como processo a ser apreendido e vivenciado, aponta ainda que esse procedimento passa a ser visto como um

padrão interior de avaliação, possibilitando, assim, melhores condições a serem alcançadas e identificadas diante de uma possível oportunidade de carreira.

A partir dessa perspectiva, conforme salientada pelos teóricos, convém assinalar que os conceitos sobre planejamento apresentam-se como fatores determinantes, os quais ajudarão os indivíduos a nortearem caminhos para as devidas tomadas de decisões em suas carreiras. No entanto, verifica-se que na prática torna-se mais complexo e difícil, devido às diversas influências externas que impactam na tomada de decisão do indivíduo.

Diante dessas constatações, verifica-se como imprescindível um modelo consistente de carreira, capaz de orientar bem as pessoas no processo de reflexão e de busca diante da atuação enquanto grande profissional. Nessa direção, Oswaldo (2015), aponta que planejar a carreira envolve etapas que são constituídas a partir do processo tanto de autoconhecimento como evolutivo. Todavia, entende-se que esse processo consiste em um estudo detalhado de pontos fortes e dos limitantes, bem a observação de oportunidades, definição de metas e plano de ação para execução, seguido posteriormente por, monitoramento e reavaliação.

A partir dessa percepção, convém destacar que esse entendimento abre espaço para aglutinar com algumas considerações apresentadas por Dutra (1996), com o intuito de elucidar alguns dos principais objetivos concernentes ao planejamento de carreira. Assim, ressalta o autor, ser necessário:

- a) Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
- b) Estimular e dar suporte a um processo de autoavaliação, visando ao planejamento individual de sua carreira;
- c) Oferecer uma estrutura que auxilie a reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- d) Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos tanto da carreira, como dos planos de ação, dispondo de condição capaz de monitorar a carreira ao longo do tempo.

Com base nesses apontamentos, convém enfatizar que o planejamento que cada pessoa fará para o desenvolvimento profissional de sua carreira deverá estar assentado concretamente na atribuição de sentido e significado do seu próprio agir, ao qual é chamado a

ser assumido com responsabilidade, sobretudo frente às escolhas. Segundo Oswaldo (2015), é de necessidade vital que o caminho a ser percorrido tenha como base fundamental a busca de si mesmo, entendendo como chave para o sucesso de uma carreira, a qual deve ser pensada, organizada de maneira concreta, situada num tempo e num espaço.

Partindo do princípio de busca para integrar um conhecimento mais amplo e seguro sobre planejamento de carreira, convém elucidar um destaque apontado por London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996, p.24), sobre o esforço em ser capaz de sintetizar de maneira genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira, tendo por base três pontos fundamentais e de responsabilidade do próprio indivíduo, que são necessários, conforme citado pelo autor:

- a) Autoavaliação- verificação de suas qualidades, interesses e potencial para atuar entre os diversos os espaços organizacionais.
- b) Estabelecimento de objetivos de carreira- identificação de objetivos de carreira de um plano realista baseado no processo de autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
- c) Implementação do plano de carreira- obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

## **2.5 Âncoras de Carreira**

Ao discutir Âncoras de carreira, convém explicar que a ideia pretendida nesta temática, encontra forte respaldo em algumas considerações pontuadas por vários autores, alguns contemplados neste estudo, como é o caso de Dutra (2010), que afirma ser fundamental um planejamento individual da carreira, sobretudo quando é pensado a partir de influências oriundas de valores, de habilidades, de considerações diante de tomadas de decisões.

Segundo Chang et al. (2011), carreira, diferentemente de trabalho ou profissão, fundamenta a vida das pessoas, além de estar intimamente associada aos valores e preferências individuais e particulares. Assim, pode-se considerar que a construção da carreira, ou seja, de uma trajetória profissional, está relacionada às aspirações pessoais e aos valores individuais, ao longo de uma vida.

Desse modo, concomitantemente, Chang et al. (2011), Kilimnik e Rodrigues (2000), salientam que dentro do conjunto de estudos de carreira, merecem destaque aqueles relacionados à investigação das características ou valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira, ou na relação indivíduo-trabalho. Faro et al. (2010), entendem que os pontos de vista de um indivíduo, seus valores e suas aspirações norteiam sua trajetória profissional, assim como influenciam a forma como vê e percebe seu trabalho e sua carreira.

Sendo assim, essa relação de características e valores individuais que as pessoas têm com relação ao trabalho, são denominadas por Schein (1993), como âncoras de carreira. Ou seja, as perspectivas pessoais, os valores individuais que o sujeito estabelece durante a formação da sua trajetória profissional, ou mesmo na relação indivíduo-trabalho, além da autopercepção relativa aos seus talentos e habilidades, atitudes que desenvolve, ou busca desenvolver em relação à sua atividade profissional.

“A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória” (KILIMNIK; RODRIGUES, 2000, p.8).

Desse modo, âncora de carreira nada mais é que a interação entre habilidades, motivos e valores no autoconceito total; serve para identificar uma crescente área de estabilidade dentro da pessoa sem, entretanto, implicar que cesse de mudar ou crescer (KILIMNIK; RODRIGUES 2000).

As âncoras de carreiras tiveram seu referencial desenvolvido por Schein (1978,1993), sendo reconhecida como uma das pesquisas mais completas sobre o assunto.

Kilimnik e Rodrigues (2000, p. 8) descrevem como se originou essa pesquisa:

O conceito teve sua origem a partir de um estudo longitudinal com 44 profissionais que foram reentrevistados por Edgar Schein, após 10 a 12 anos que haviam concluído sua graduação. Essas entrevistas focalizavam a história da vida profissional de cada pessoa e as razões de suas escolhas ou decisões tomadas. Fazendo a análise das razões para as decisões atuais, o autor encontrou um claro padrão de respostas que lhe permitiu um enquadramento das similaridades. Foi visto, também, que as razões tornavam-se mais claras, articuladas e consistentes com a acumulação de experiência no trabalho. A pesquisa resultou que dos quinze alunos formados no ano de 1991, quinze formados em 1962 e 14 formados em 1963, nos primeiros anos de carreira, procuravam empregos que lhe poderiam oferecer desafios, maiores salários e responsabilidades.

À luz desse resultado, Schein (1978) agrupou-os, integrando-os em cinco categorias, visto que, após alguns anos de experiências, essas pessoas passaram a buscar

outros tipos específicos de trabalho, outras responsabilidades, com diversas razões e distintos padrões de escolha. Em resposta a isso, o autor deu continuidade à sua pesquisa e, durante a década de 70 e 80, Schein (1978), aumentou para oito as categorias. Tinha como foco de análise o esforço em discutir, mas objetivava diagnosticar entre tal categorização, a âncora predominante que revelava os valores pessoais, aos quais a pessoa não renunciava, mesmo em processos difíceis de tomadas de decisão.

Na tentativa de tornar mais conhecido e enfatizado alguns elementos que fundamentam e compreendem a âncora de carreira, será explicitado, no quadro 06, um conjunto de classificação e características que a compõem, a partir do inventário articulado por Schein (1993, 1996).

**Quadro 6: Classificação e Principais Características das Âncoras de Carreiras.**

<b>Classificação</b>	<b>Âncora</b>	<b>Principais Características</b>
<b>1</b>	Competência Gerencial	A motivação principal está na competência de um conjunto complexo de atividades, que encerra a ideia de gerenciamento. Está alicerçada nas competências interpessoal, analítica e emocional.
<b>2</b>	Competência Técnica- Funcional	Tem preferência por determinada área de especialização, sem interesse em posições gerenciais, buscando desafios em sua capacidade técnica individual.
<b>3</b>	Segurança e Estabilidade	Buscam maior segurança e estabilidade, procurando amplo horizonte profissional, com programas de benefícios interessantes e de aposentadoria, além da segurança no trabalho.
<b>4</b>	Criatividade Empreendedora	Buscam valorização em recompensas públicas, que permitam comprovar o sucesso do empreendimento, considerando do dinheiro a medida do sucesso. Indivíduos dessa ancora sentem dificuldades de adaptação em organizações, preferindo atuais como empreendedores de seus próprios negócios.
<b>5</b>	Autonomia e Independência	Procuram desenvolver sua identidade profissional, priorizando a liberdade, a independência, realizando o trabalho cujos ritmos, forma e padrões são autônomos.

Continua.

**Quadro 6 - Continuação.**

<b>Classificação</b>	<b>Âncora</b>	<b>Principais Características</b>
<b>6</b>	Senso de Serviço e Dedicção a uma Causa	Busca por experiências profissionais alinhadas aos seus valores fundamentais e aos valores do grupo ou da organização. Vale destacar que o indivíduo pertencente a esta âncora, é leal à causa que defende, mas não necessariamente ao grupo ou organização.
<b>7</b>	Desafio Puro e Constante	Valoriza a superação dos obstáculos encontrados durante a trajetória profissional, assim como, a solução do problemas aparentemente insolúveis.
<b>8</b>	Estilo de Vida Integrado	O estilo de vida não aponta um indivíduo negligente com o trabalho, mas para o qual o trabalho não é o centro da existência.

**Fonte:** Adaptado de Schein (1993; 1996). A complementação das características das âncoras de carreiras, poderão ser vistas com detalhamento no Anexo A.

Com base nessa abordagem, vale destacar que muitos profissionais se preocupam não apenas com uma, mas, com diversas âncoras de carreira. No entanto, a classificação de apenas uma dessas âncoras como norteadora na escolha da carreira, se dá a partir do momento em que passa a ser compreendida como sendo a mais importante.

Segundo Schein (1996), no mercado de trabalho há oportunidades para todos os tipos de âncoras, no entanto o processo de adequação exige autogerenciamento de carreira. Assim, complementa o autor, afirmando que a adequação à estrutura ocupacional será a habilidade crucial nos novos tempos (SCHEIN, 1996, p.86)

Contudo, da mesma forma, ao identificar a sua âncora de carreira, uma série de estratégias podem ser desenvolvidas pelo profissional, acerca das habilidades necessárias para a construção da sua trajetória profissional.

## **2.6 A Busca pela Satisfação Profissional**

No contexto atual da sociedade brasileira, as pessoas buscam cada vez mais se destacarem em meio às organizações. Essa mesma cultura demonstra que o sucesso e sua satisfação estão atribuídos à obtenção de um diploma de ensino superior e, dentre as muitas profissões destacam-se algumas mais tradicionais. Cursos como medicina, engenharia, direito, arquitetura tornam-se exemplos de profissionais bem-sucedidos, alavancados por uma falsa verdade que ronda as mentes desorientadas da maior parte dos candidatos (SPARTA; GOMES, 2005).

Com base nesse mito, grande quantidade de alunos fazem a opção na hora do vestibular muito fragilmente, mediante a sua vocação, sem compreender direito em que realmente gostariam de se transformar no futuro, e o que essa opção exigirá diante de sua vida para chegar à satisfação profissional e pessoal (BARDAGI; HUTZ, 2010).

A satisfação de vida pode ser entendida como a relação cognitiva entre a qualidade de vida do indivíduo (incluindo a laboral) com fatores como lazer, amor, saúde, finanças. Sabe-se ainda que as expectativas e desenvolvimento pessoal costuma se alterar durante os anos de graduação, trazendo com isso, várias vezes, a necessidade de aprofundamento do curso em sua carreira ou desistência do mesmo, por finalmente entender que se encontra no caminho errado (SARRIERA et al., 2012).

Tendo em vista o desenvolvimento de carreira individual os autores Bardagi; Hutz (2010), Hall (1993), afirmam que durante todo o ciclo de vida das pessoas existe uma relação estreita entre sua carreira e a satisfação pessoal. Com isso várias demandas são concebidas, em diferentes estágios da vida, exigindo diversos tipos de conhecimentos.

Esses autores citam ainda que a falta de estabelecimento de metas e objetivos, após a graduação, pode ocasionar insatisfação de vida. Por isso, durante o período de graduação, esse aluno deve ser acompanhado através de projetos e programas mantidos pela entidade, para destacar as habilidades e competências, servindo como auxílio pessoal, caso o mesmo precise fazer substituições durante sua carreira e até mesmo a troca de opção, colaborando, dessa forma, para que o indivíduo possa ter planejamento e ciência de suas atitudes. Citam ainda que, a ideia de ter o ingresso na faculdade é o fato mais evolutivo a ser transpassado, omitindo-se de formular o estabelecimento de projetos e metas pessoais, postergando para o período pós-formação. Dessa forma, muitos discentes encontram-se literalmente perdidos, sem saber por onde começar a tracejar sua tão esperada carreira. (BARDAGI, HUNTZ, 2010; BARDAGI, LASSANCE, PARADISO, 2003).

Pesquisas internacionais mostram que as satisfações da vida, tanto pessoais, quanto acadêmicas, estão interligadas por fatores como decisão de carreira, personalidade, otimismo, senso de identidade e orientação para o trabalho (LOUNBURY et al., 2005).

Quando existe uma identificação vocacional com o curso de graduação que está sendo realizado, detecta-se no aluno uma maior motivação para estar enredado com os objetivos do curso, promovendo, assim, maior satisfação acadêmica, minimizando as dificuldades e obstáculos encontrados durante o decorrer do curso (BARDAGI; LASSANCE; PARADISO, 2003).

O comprometimento com a carreira, estudado em universitários, deixa claro que existe uma conexão entre seus propósitos pessoais de atuar na área que estão estudando, com o curso de graduação que está sendo frequentado (BARDAGI; HUTZ, 2010).

Pode-se ainda constatar, segundo Sarriera et al.(2012), que houve estímulo por parte do governo brasileiro nos últimos anos, através de programas de incentivo, para as pessoas ingressarem em instituições de ensino superior com o objetivo de trazer maior igualdade à nação. Porém, a admissão por si só, pode ser algo problemático para o indivíduo, que pode se perder em seus próprios objetivos, talvez por não ter bem definido ou límpido seu objetivo. Carrega automaticamente consigo, receios e ansiedades, intervindo, dessa forma, em áreas como interpessoal, acadêmica e ainda, profissional.

Outros aspectos ainda, que envolvem a integração do discente em uma faculdade, são identificados como o desenvolvimento das competências acadêmicas e cognitivas, experiências interpessoais positivas e gratificantes de vida, projeto vocacional e estilo de vida, que promovem satisfação e conforto ao graduando (SARRIERA et al., 2012)

Observa-se uma relação de fases entre discentes, escolhas e curso. A primeira etapa é marcada pela euforia de passar no vestibular, formulando expectativas e deleite pela etapa vencida; a segunda caracteriza-se por frustrações com o curso, docentes e infraestrutura oferecida pela entidade; a terceira se refere à segmentação do curso; e, a última pela proximidade da finalização da graduação, sendo esta uma etapa que deve ser esmerilhada com atividades que aproximem o acadêmico de sua escolha, para que fique mais claro e evidente a sua profissão, o que faz surgir a necessidade dos estágios (BARDAGI et al., 2003; LASSANGE et al., 1997)

Contempla-se toda uma ansiedade e desarmonia nas muitas escolhas direcionadas à carreira, geradas por características pós-modernas laborais que demonstram grande instabilidade no mercado de trabalho e em suas oportunidades. Segundo estudos, esse estresse já está presente durante os anos de preparação para assumir um lugar no mercado, ou seja, durante a graduação, manifestando as incertezas sobre o futuro profissional(BARDAGI et al., 2003).

Há alguns anos o certificado de graduação era suficiente para abrir as portas do mercado de trabalho. Porém, com o passar dos anos, com a competitividade e as novas tecnologias, as exigências mudaram, e as oportunidades encontram-se cada vez mais escassas, sendo necessário ter várias habilidades (são atributos relacionados não apenas ao saber-conhecer, mas ao saber-fazer, saber-conviver e ao saber-ser) e competências (que é a forma de mobilizar conhecimentos a fim de enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de

lançar mão dos mais variados recursos, de forma criativa e inovadora, no momento e do modo necessário). Para conseguir se destacar entre os demais candidatos, o indivíduo precisará ter características bem específicas em relação ao que o mercado procura. No entanto, outros fatores poderão ajudá-lo a obter a esperada vaga, como rede de relacionamentos e capacidade de polivalência diante da função (TEIXEIRA; GOMES, 2004).

O mercado de trabalho vem sendo caracterizado pelo aumento de setores terciários de prestação de serviço, globalização da economia, modelo enxuto nas organizações, uso de tecnologias de ponta nas produções, e alta produtividade de bens não-materiais, fazendo com que as mudanças no atual contexto exija muito mais de seus integrantes do que há algumas décadas. Além disso, a forte instabilidade econômica desenha de forma clara a insegurança com relação às oportunidades e à instabilidade de empregos oferecidos atualmente (LASSANCE; SPARTA, 2003).

Com todo esse cenário, o direcionamento profissional que os estudantes encontram hoje na sociedade os torna frustrados pois, deparam-se, na maioria das vezes, com situações que apenas servem como reprodução, deixando a desejar E, ao contrario disso, esperam receber treinamentos para as necessidades amplas, aliados a questões éticas, demonstrando a importância do crescimento econômico e da satisfação pessoal, incorporados ao dever de desenvolvimento social (LASSANCE; SPARTA, 2003).

Bardagi e Huntz (2003) demonstram em suas pesquisas que o índice de satisfação dos graduandos que não conseguiram associar o repertório do curso que estão fazendo com a realidade da profissão, acabou comprovando o distanciamento e dificuldades de enxergarem a profissão como um todo, gerando menor tolerância ao curso, tornando-os insatisfeitos e poucos flexíveis ao mercado de trabalho.

O nível de satisfação pessoal é um fator determinante para seguir ou não com sua carreira, indicando, durante o período laboral, melhor ou pior qualidade de vida. De acordo com as pesquisas realizadas, quanto maior o índice de satisfação pessoal do indivíduo ao longo de sua carreira, maior será sua qualidade de vida (BARDAGI, HUNTZ; 2003; LASSANCE, SPARTA; 2003).

### **3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA - UniSALESIANO LINS**

A Instituição de Ensino Superior (IES) envolvida neste estudo é o Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, localizada na Cidade de Lins. A Instituição iniciou suas atividades em 1929, ainda quando era um Colégio Diocesano da cidade, conhecido pelo nome de Colégio São Luiz. Hoje é uma Instituição de Ensino Superior, mantida pela Missão Salesiana de Mato Grosso, a qual possui, atualmente, cerca de 1.905 alunos universitários e 200 funcionários.

#### **3.1 A Presença Salesiana no Brasil e no Mundo**

Tudo começou com Dom Bosco, um sacerdote italiano, que a partir da segunda metade do século XIX fundou um vasto movimento de pessoas para dedicarem suas vidas na salvação da juventude (MACIEL, 2014).

No dia 18 de dezembro de 1859, fundou os Salesianos, escolhendo um grupo de jovens do Oratório como seus continuadores. Depois de ter pedido a colaboração de outros sacerdotes, professores e mestres adultos, foi entre os jovens do próprio Oratório que surgiram os primeiros salesianos (MACIEL, 2014)

Através do ensinamento de Dom Bosco foram criadas ações educativas-pastorais, tais como: Missões Indígenas, Casas de Formação, Colégios, Escolas Profissionais, Internatos, Escolas Agrícolas, Oratórios Festivos, Paróquias e, mais recentemente Faculdades, Universidade, Centros Universitários, Obras Sociais e Centros de Formação Profissional.

A Família Salesiana compreende hoje 28 grupos oficialmente reconhecidos, com um total de 402.500 membros. Esses grupos vivem em comunhão recíproca, compartilham o mesmo espírito e continuam a missão iniciada por Dom Bosco com vocações especificamente distintas.

Os Salesianos são reconhecidos mundialmente e essa marca está estampada no peito de irmãos Salesianos e de seus colaboradores. São 15.502 salesianos espalhados por 152 países, em 8 regiões, com cerca de 90 inspetorias.

Da primeira casa localizada na subida no morro do Atalaia, a obra Salesiana espalhou-se por todo o Brasil. Atualmente são seis Inspetorias ou Províncias, cujas sedes localizam-se em Belo Horizonte, Campo Grande, Manaus, Recife, São Paulo e Porto Alegre.

### **3.2 Missão Salesiana de Mato Grosso**

Segundo Maciel (2014), a pedido do bispo de Cuiabá, Dom Carlos D'Amour, no dia 18 de junho de 1894 desembarcou na capital mato-grossense o primeiro grupo de salesianos, sob a chefia do Bispo Dom Luís Lasagna. Eram cinco jovens missionários que logo iniciaram suas atividades na Paróquia de São Gonçalo do Porto.

A Missão Salesiana de Mato Grosso já completou 120 anos. Sua Sede Inspetorial está localizada na Cidade de Campo Grande, porém existem outras cidades pertencentes a essa sede e que ajudam a espalhar o carisma salesiano, tais como: Corumbá, Três Lagoas, Dourados, Ponta-Porã, Maracaju, no Leste do Mato Grosso, na Região do Araguaia e Rio das Mortes; Goiânia e Silvânia em Goiás; Araçatuba, Lins, Lucélia e Tupã no Oeste do Estado de São Paulo.

A seguir serão apresentados a missão, a visão e os valores, de acordo com o site da Missão Salesiana de Mato Grosso (2016).

#### **3.2.1 Missão**

Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes.

#### **3.2.2 Visão**

Promover a educação integral da juventude por meio do Sistema Preventivo de Dom Bosco, proporcionando-lhes conhecimento e habilidades para que sejam profissionais competentes, cidadãos comprometidos com a sociedade e cristãos engajados na missão evangelizadora de Cristo e na ajuda ao próximo.

Formar Salesianos realizados com a sua vocação e qualificados para o trabalho com a juventude.

Capacitar os colaboradores e integrantes da comunidade educativa para que, alinhados às crenças e valores, contribuam com criatividade e espírito crítico para realização da missão salesiana.

Envolver a Família Salesiana na animação e na vivência do carisma salesiano, em colaboração fraterna.

Atuar de forma solidária, com eficiência e eficácia, dentro dos princípios de participação e corresponsabilidade, à luz da espiritualidade salesiana.

Consolidar a imagem institucional junto ao público interno e externo, pela fidelidade ao Cristo e à missão, pela eficácia e eficiência na gestão e pelos serviços prestados à comunidade.

Preservar o equilíbrio financeiro Inspetorial.

### **3.2.3 Valores**

- a) Projeto educativo baseado na razão, religião e amabilidade.
- b) Acolhida, otimismo, alegria e solidariedade.
- c) Trabalho com competência, criatividade e flexibilidade.
- d) Confiança em Deus e escuta constante de sua vontade.

### **3.3 Trajetória Histórica da Filial em Estudo**

O Colégio Diocesano foi fundado em 1929, com o nome de Colégio São Luiz. Em 1931 foi instalada a Faculdade de Comércio de Lins, anexa ao Colégio (SALESIANO, 2016).

Em 1940, já sob a direção do Bispado de Cafelândia, foi adquirido pelo Bispo Diocesano, Dom Henrique Mourão, passando a denominar-se Ginásio Diocesano de Lins. Para serem diretores, Dom Henrique convidou os Padres Osvaldo Vieira de Andrade e José Nunes.

No dia 18 de janeiro de 1942, a Diocese transferiu a Direção do Colégio para a Missão Salesiana de Mato Grosso, com sede em Campo Grande.

Em 1950, o Colégio Diocesano de Lins passou a denominar-se Colégio Salesiano Dom Henrique e a Escola Técnica de Comércio passou a ser a Escola Técnica de Comércio Salesiano Dom Henrique. Àquela época funcionavam os cursos de Primário, Ginásial, Colegial Científico e Técnico em Contabilidade.

Em 1952 iniciou-se a construção da ala nova do Salesiano. Em 1972, foram fechados o Internato e os cursos Ginásial e Científico do Externato. Foram mantidos os cursos profissionalizantes de Técnico em Contabilidade e Técnico em Secretariado.

O processo para a instalação de cursos de nível superior teve início no ano de 1969, mas somente em 1972 a Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis (FACAC) foi aprovada, com a criação dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. No início de 1970, foi montado o projeto para criação da Faculdade de Educação Física de Lins (FEFIL), sendo aprovada também no ano de 1972. Já criadas e funcionando regularmente, as

Faculdades tiveram seus cursos reconhecidos pelo MEC. A FEFIL em 4 de novembro de 1975, e a FACAC em 21 de outubro de 1976.

Visando à melhoria contínua das Faculdades Salesianas na Região Oeste do Estado de São Paulo, os Salesianos e Salesianas se uniram em um esforço concentrado para criação do Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*: o UniSALESIANO.

Tratava-se da busca pela excelência acadêmica, com novas propostas, ideias e projetos. A partir de então, o Salesiano de Lins uniu-se às suas instituições irmãs: a Faculdade Auxilium e as Faculdades Católicas Salesianas (FCS, de Araçatuba). Com essa sinergia, os alunos da região foram beneficiados. Com isso instituíram-se novos desafios para todos os cursos existentes e para aqueles que seriam criados, elevando ainda mais o nome da Instituição Salesiana.

É a pedagogia de Dom Bosco cada vez mais atual e comprometida com o ensino superior, o social, a promoção humana e a síntese entre a ciência, a cultura, a fé e a luz do evangelho.

A responsabilidade de imprimir um ensino de qualidade encontra-se nos alicerces do UniSALESIANO desde os primórdios. É uma Instituição que busca investir no corpo docente constantemente, que não mede esforços para oferecer a melhor infraestrutura e o ensino mais completo, que abrange a valorização do ser humano como um todo.

### **3.3.1 Missão**

Contribuir na formação ética, cristã e Salesiana de cidadãos, através da produção e difusão do conhecimento e da cultura.

### **3.3.2 Visão**

A visão da filial de Lins é a mesma já mencionada no item 3.2.2 .

### **3.3.3 Valores**

Os valores da filial de Lins são os mesmos, conforme já mencionados anteriormente na sessão 3.2.3.

### 3.4 Administração

De acordo com o plano pedagógico institucional a administração da Instituição é composta por:

- a) Órgãos de Administração Superior.
- b) Chancelaria.
- c) Conselho Universitário – CONSU.
- d) Reitoria.
- e) Órgãos de Administração Intermediária.
- f) Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão – CONSEPE.
- g) Conselho de Cursos.

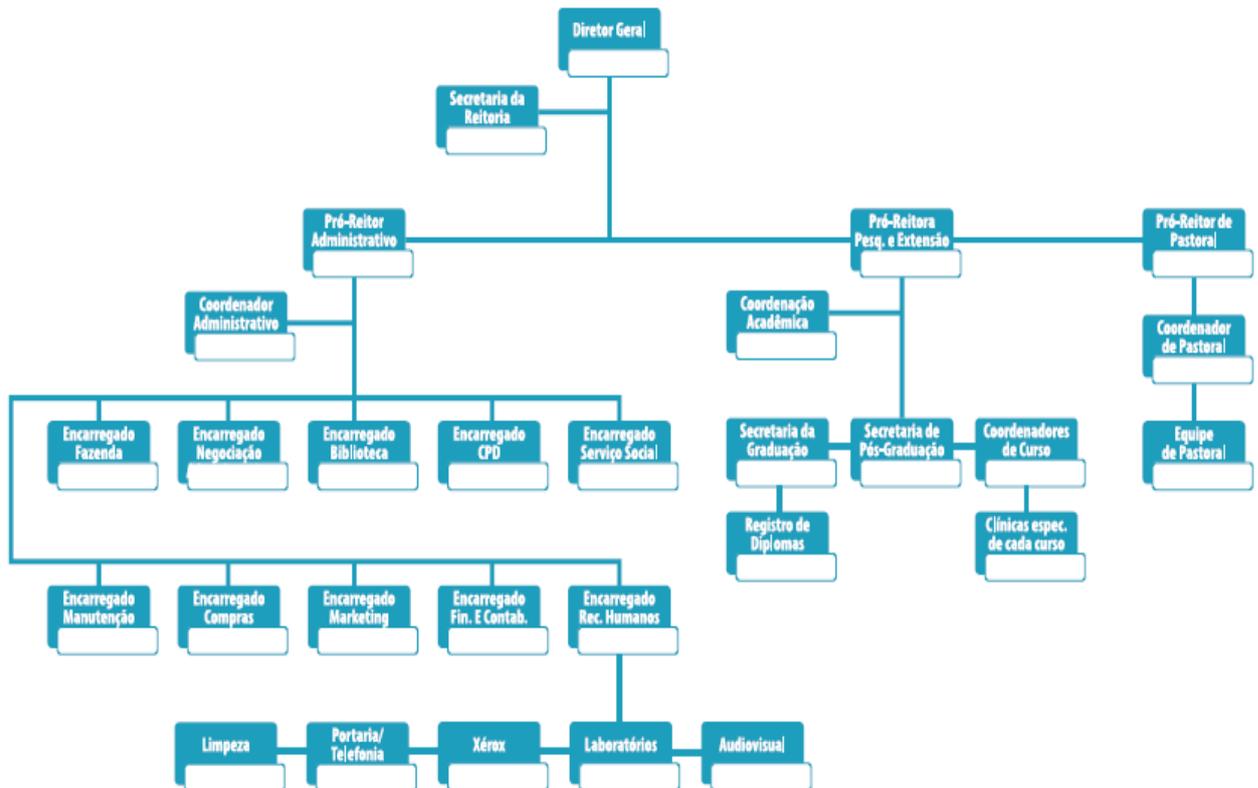
### 3.5 Reitoria

De acordo com o plano pedagógico institucional e as portarias que regem a Instituição, a Reitoria é composta pelos membros relacionados a seguir:

- a) Chanceler - Presidente da Mantenedora - Missão Salesiana de Mato Grosso (Campo Grande) Pe. Gildásio Mendes dos Santos.
- b) Reitor: Pe. Luigi Favero.
- c) Vice-Reitor e Diretor Geral de Lins: Pe. Giulio Boffi.
- d) Pró-reitor Administrativo: Pe. Giulio Boffi
- e) Pró-reitor de Pastoral: Pe. João dos Santos Barbosa Neto
- f) Pró-reitor Acadêmico: Prof. André Luis Ornellas
- g) Pró-reitora de Pesquisa, Extensão e Ação Comunitária: Prof<sup>a</sup>. Heloisa Helena Rovey da Silva

### 3.6 Organograma

Na Figura 1, a seguir, pode-se visualizar o Organograma do UniSALESIANO de Lins.



**Figura 1: Organograma do UniSALESIANO DE LINS**

**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

### 3.7 Setores Administrativos

#### 3.7.1 Serviço social

O Setor de Serviço Social atende principalmente aos acadêmicos e seus familiares na concessão de bolsas, estágios extracurriculares, programas de extensão, convênios com Instituições e empresas na contratação de estagiários e voluntários. Orienta sobre os programas do governo tais como PROUNI e FIES.

### **3.7.2 Biblioteca**

A Biblioteca presta serviço aos acadêmicos, aos professores e colaboradores e funciona nos períodos da tarde e da noite. O acervo refere-se às bibliografias básicas e complementares de todos os cursos oferecidos pelo UniSALESIANO. É possível consultar o acervo no site, no link da biblioteca, assim como o Regulamento e todos os serviços que são prestados.

### **3.7.3 Compras**

O Setor de compras atende a toda a Instituição na provisão de materiais e equipamentos necessários ao funcionamento do UniSALESIANO. As compras são realizadas mediante cotação junto aos fornecedores das solicitações realizadas pelos setores, e aprovadas pela Diretoria Geral.

### **3.7.4 Reprografia**

O setor funciona no período da tarde e da noite, no andar térreo do Bloco A. Além de cópias, presta serviço de encadernação.

### **3.7.5 Comunicação e marketing**

Responsável por toda comunicação interna e externa do UniSALESIANO, o setor de Marketing é responsável pela página na internet e pelo Facebook Institucional. Toda divulgação do UniSALESIANO e dos cursos passa por sua supervisão.

### **3.7.6 Gestão de pessoas - RH**

O Setor de Gestão de Pessoas é responsável por todo acompanhamento trabalhista dos colaboradores, desde a seleção até o desligamento dos mesmos. Além das orientações sobre a conduta no trabalho, o setor faz parte do Programa de Integração e Identidade Salesiana, com o Projeto de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida.

### **3.7.7 Negociação**

Nesse Setor os alunos são apresentadas as várias possibilidades de manterem em dia as mensalidades escolares. Responsável pelo controle de desistências e trancamentos de matrículas.

### **3.7.8 Controle acadêmico**

A Secretaria registra e controla as ocorrências acadêmicas de todos os alunos, desde o ingresso até a conclusão do curso. É o setor responsável pela expedição dos documentos escolares e do acompanhamento das atividades acadêmico-pedagógicas, até a expedição do diploma.

### **3.7.9 Pós-Graduação**

Funciona junto à Secretaria de graduação e tem a finalidade de registrar e controlar as ocorrências acadêmicas dos alunos da pós-graduação.

### **3.7.10 Tecnologia da informação**

O Setor de TI gerencia todo sistema acadêmico, financeiro e de recursos humanos do UniSALESIANO, em Lins e em Araçatuba. É responsável pelos laboratórios de informática e por todos os equipamentos dos setores administrativos.

### **3.7.11 Tesouraria e contabilidade**

Responsável pela Contabilidade e pelo Fluxo de Caixa, além de todas as questões financeiras e orçamentárias da Instituição.

### **3.7.12 Cursos**

Frequentar um curso superior promove o aperfeiçoamento da pessoa, enquanto sujeito capaz de pensamento crítico, livre e responsável.

A graduação é um dos elementos fomentadores do desenvolvimento da sociedade, estimulando o estudo, a pesquisa, o debate e o ganho efetivo de conhecimento que se converte em cidadania.

Atualmente o UniSALESIANO oferece 11 cursos de graduação que, constituem-se em ferramentas para que os profissionais formados possam atuar de modo competente no mercado de trabalho. São eles:

- a) Administração (Noturno - 120 vagas) - Duração: 4 anos
- b) Biomedicina (Noturno – 60 vagas) – Duração: 4 anos
- c) Ciências Contábeis (Noturno - 60 vagas) - Duração: 4 anos
- d) Direito (Noturno - 100 vagas) - Duração: 5 anos
- e) Educação Física - Bacharel (Noturno - 60 vagas) - Duração: 4 anos
- f) Enfermagem (Noturno - 60 vagas) - Duração: 5 anos
- g) Engenharia Agrônômica (Noturno - 60 vagas) - Duração: 5 anos
- h) Estética (Noturno - 60 vagas) - Duração: 3 anos
- i) Fisioterapia (Noturno - 60 vagas) - Duração: 5 anos
- j) Pedagogia - Licenciatura Plena (Noturno - 60 vagas) - Duração: 4 anos
- k) Psicologia - Formação de Psicólogo (Noturno - 60 vagas) - Duração: 5 anos

### **3.7.13 Funções**

Para um negócio ter sucesso não basta ter boas instalações, crescer no mercado ou ter bons planejamentos estratégicos. As organizações só estarão completas quando tudo isso estiver nos trilhos e o principal estiver engrenado, ou seja, os colaboradores.

Os colaboradores são peças fundamentais para que toda estrutura funcione e o resultado seja positivo para os alunos. Desde o porteiro até o reitor, todos são considerados educadores e não apenas colaboradores. O espírito Salesiano precisa estar evidente no rosto de cada colaborador ao ter contato com os alunos. Todos são preciosos para o sucesso profissional de um aluno.

O UniSALESIANO possui um quadro de funções amplo para atender às necessidades de todos os alunos. São cerca de 95 colaboradores técnico-administrativo e 93 professores, totalizando 188 colaboradores, conforme representado no Quadro 7, a seguir.

**Quadro 7: Funções do UniSALESIANO Lins**

FUNÇÃO	QUANTIDADE
ANALISTA DE SUPORTE TECNICO	1
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	2
ASSISTENTE DE MANUTENCAO	1
ASSISTENTE SOCIAL	1
AUXILIAR DE ADMINISTRACAO	10
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	4
AUXILIAR DE LABORATORIO	2
AUXILIAR DE LIMPEZA	19
AUXILIAR DE MANUTENCAO	1
AUXILIAR DE MULTIMEIOS	3
AUXILIAR DE PASTORAL	1
AUXILIAR DE SECRETARIA ESCOLAR	6
AUXILIAR DE SERVICOS GERAIS	7
BIBLIOTECARIO	1
CAPATAZ	1
COORDENADOR COMUNICACAO E MARKETING	1
COZINHEIRO(A)	1
ENCARREGADO DE COBRANCA	1
ENCARREGADO DE FINANCEIRO	1
ENCARREGADO DE LIMPEZA	1
ENCARREGADO DE MANUTENCAO	1
ENCARREGADO RECURSOS HUMANOS	1
ENFERMEIRO	1
MESTRE DE OBRAS	1
OPERADOR DE REPROGRAFIA	1
PEDREIRO	6
PREPARADOR FÍSICO	1
PROF DE LÍNGUA PORTUGUESA	1

Continua.

**Quadro 7: Continuação.**

FUNÇÃO	QUANTIDADE
PROF DIREITO ENSINO SUPERIOR	14
PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO	7
PROFESSOR DE AGRONOMIA	9
PROFESSOR DE COMPUTAÇÃO	1
PROFESSOR DE CONTABILIDADE	4
PROFESSOR DE ECONOMIA	8
PROFESSOR DE EDUCAÇÃO FÍSICA	8
PROFESSOR DE ENFERMAGEM	10
PROFESSOR DE ESTÉTICA	6
PROFESSOR DE FILOSOFIA	2
PROFESSOR DE FISIOTERAPIA	6
PROFESSOR DE LETRAS	1
PROFESSOR DE PEDAGOGIA	7
PROFESSOR DE PSICOLOGIA	10
RECEPCIONISTA	2
SECRETARIA DA REITORIA	1
SECRETARIO ESCOLAR	2
SERVENTE DE OBRA	6
TELEFONISTA	3
TRABALHADOR RURAL	1
VIGIA	2
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>

Fonte: UniSALESIANO Lins, 2016.

### 3.7.14 Professores

O UniSALESIANO está no ramo de educação há anos, e pode-se dizer que os professores estão entre os protagonistas e colaboram para a permanência de todos esses anos de tradição. Peça fundamental para passar conhecimento aos alunos, os professores são a alma do negócio.

Atualmente, como já citado, o UniSALESIANO possui 93 professores, divididos por áreas de conhecimentos específicos, e conforme as necessidades dos cursos.

O quadro de professores é composto por especialistas, mestres e doutores, conforme pode-se verificar no Quadro 8.

**Quadro 8: Titulação dos Professores.**

<b>TITULAÇÕES</b>	<b>QUANTIDADE</b>
DOUTORES	16
MESTRES	58
ESPECIALISTAS	19
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>

Fonte: UniSALESIANO Lins (2016).

### **3.7.15 Saúde e qualidade de vida**

O UniSALESIANO investe em projetos de saúde e qualidade de vida de seus colaboradores com o objetivo proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os colaboradores sintam prazer em trabalhar e encontrem reconhecimento e segurança, de modo que possam se desenvolver profissional e pessoalmente.

Um dos projetos é “Ergonomia nos postos de trabalho”, que tem como objetivo avaliar ergonomicamente os postos de trabalho através de análises visuais, Cofotos e vídeos. Com isso pretende-se levantar os principais problemas ergonômicos dentro dos setores de trabalho; orientar os colaboradores sobre maneiras corretas de realizar suas atividades laborais; propor melhorias nos postos de trabalho que auxiliem os colaboradores na sua atividade diária; adequar a empresa junto à norma regulamentadora numero 17 (NR-17) que exige a realização da análise ergonômica por parte do empregador.

Outro projeto muito importante para saúde e bem estar dos colaboradores é “Academia para colaboradores”. O projeto de academia dá oportunidade aos colaboradores de praticarem exercícios físicos no espaço da Clínica de Educação Física. O objetivo do projeto é avaliar e acompanhar a saúde e bem estar do colaborador, bem como incentivar a prática regular de exercícios físicos. O projeto permite acompanhar e observar a porcentagem de gordura corporal, redução da pressão arterial, melhoramento de doenças como diabetes,

diminuição do colesterol e aumento do HDL. Já no campo da saúde mental, a prática de exercícios físicos ajuda na regulação das substâncias relacionadas ao sistema nervoso, melhora o fluxo de sangue para o cérebro, ajuda na capacidade de lidar com os problemas e com o estresse.

Além desses projetos o UniSALESIANO possui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. A CIPA visa à prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, buscando conciliar o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde de todos os colaboradores. O UniSALESIANO oferece à Comissão da CIPA um treinamento em Prevenção de Acidentes de Trabalho, com a carga horária de 20h. Além disso, promove uma semana de palestras a todos os colaboradores com assuntos voltados à motivação, satisfação ao cliente e bom relacionamento, ergonomia e acidentes de trabalhos, contando com a participação de profissionais altamente qualificados em suas áreas. A SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) é uma semana voltada somente a palestras e treinamentos práticos, quem o objetivo informar, conscientizar e preparar o colaborador para situações de emergências.

## 4 METODOLOGIA

Segundo Severino (2007, p. 100), “não basta seguir um método e aplicar técnicas para se completar o entendimento do procedimento geral da ciência. Esse procedimento precisa ainda referir-se a um fundamento epistemológico que sustenta e justifica a própria metodologia praticada”. Dessa forma, essa parte tem por objetivo tornar conhecidos os procedimentos de confrontação apropriados para o desenvolvimento da pesquisa, bem como os recursos metodológicos a serem utilizados para a efetivação das análises pretendidas neste estudo.

### 4.1 Tipologia do Estudo

Pelas características propostas neste estudo, busca-se diagnosticar o planejamento de carreira e sua relação com as âncoras de carreira de acadêmicos das áreas de ciências da vida e ciências humanas, do UniSALESIANO Lins. Baseando-se nas peculiaridades do tema, o tipo de pesquisa definido neste estudo foi à diagnóstica, descritiva e quantitativa. Segundo Brianezi (2015), a pesquisa diagnóstica tem como proposição realizar o levantamento e a definição de problemas, além da exploração do ambiente. Entretanto a essência desta pesquisa é quantitativa, que para Minayo (2002), a pesquisa quantitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. O autor ainda descreve que uma pesquisa quantitativa pode conduzir o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda sua complexidade (MINAYO, 2002). Ou seja, paralelo a esses entendimentos apontados por Minayo, de natureza quantitativa, Menezes e Silva (2005) ressaltam que isso significa traduzir em números opiniões e informações, para classificá-las e analisá-las.

Quanto ao caráter descritivo dessa pesquisa, este permite ao investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987), no caso deste estudo, objetiva-se diagnosticar e expor o planejamento de carreira de acadêmicos e fazer uma relação com suas âncoras de carreira.

## **4.2 Participantes da Pesquisa**

Considerando a investigação diagnóstica, o universo da pesquisa, compreende alunos universitários do UniSALESIANO de Lins.

A Instituição abrange 11 cursos (Administração; Biomedicina; Ciências Contábeis; Direito; Educação Física; Enfermagem; Engenharia Agrônômica; Estética; Fisioterapia; Pedagogia e Psicologia), porém, como o foco deste estudo são alunos do último ano, foram considerados somente os cursos com turmas já formadas. Sendo assim, os únicos cursos que não fizeram parte da pesquisa foi Engenharia Agrônômica e Biomedicina.

Em busca de uma construção teórico-crítica e para atender aos objetivos da pesquisa, os acadêmicos foram divididos em áreas: ciências da vida, que compreende os cursos de Educação Física, Enfermagem, Estética, Fisioterapia e Psicologia e ciências humanas, cujos cursos são Administração, Ciências Contábeis, Direito e Pedagogia.

Em se tratando do conjunto de questões adotado na pesquisa, verifica-se que o estudo disponibilizou o questionário apenas para os acadêmicos matriculados no último ano nas áreas de ciências da vida e ciências humanas, correspondente a uma amostra de 372 universitários, em 2016. O objetivo da amostra foi o de produzir informações aprofundadas e ilustrativas. Seja ela pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Para tanto, convém ressaltar que os critérios adotados para o aceite do questionário, pautaram-se pelas seguintes condições: responder livremente o questionário e, ao mesmo tempo, assinar o termo de livre consentimento (Apêndice C). Por outro lado, foi dado como procedimento de exclusão, o acadêmico que não aceitar os termos já referidos.

## **4.3 Instrumentos Utilizados na Pesquisa**

Os instrumentos da pesquisa são meios de coleta de dados, ou seja, são ferramentas que ajudam na investigação dos objetivos propostos para sejam alcançados.

A coleta de dados caracterizou-se por: um questionário sociodemográfico (Apêndice A), questionário de planejamento de carreira (Apêndice B), e um inventário de âncoras de carreiras (Anexo A), desenvolvido por Schein (1993,1996).

### **4.3.1 Questionário sociodemográfico**

A proposta foi realizar um questionário sociodemográfico, para definir o perfil dos respondentes e identificar os dados pessoais quanto à idade, gênero, estado civil e curso em andamento.

### **4.3.2 Questionário de planejamento de carreira**

No questionário de planejamento de carreira, foram construídas oito perguntas específicas. Essa ferramenta possibilita diagnosticar o planejamento de carreira realizado pelos acadêmicos do último ano dos cursos pesquisados, uma vez que para Oswaldo (2015), o planejamento é uma significativa ferramenta que possibilita partir para a ação com um roteiro preestabelecido.

### **4.3.3 Inventário de âncoras de carreira**

Outro instrumento de pesquisa aplicado como método de coleta de dados, foi o inventário de âncoras de carreira, desenvolvido por Schein (1993,1996).

As âncoras de carreira, como já visto no escopo teórico, servem para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa. De acordo com a pesquisa longitudinal realizada por Schein em 1993, com 44 profissionais, o autor encontrou um claro padrão de respostas que lhe permitiu um enquadramento das similaridades. Sendo assim, foi aplicada uma escala de identificação das seguintes âncoras de carreira: Serviço e Dedicção a Causa; Desafio Puro, Estilo de Vida; Segurança e Estabilidade; Autonomia e Independência; Competência técnica/ Funcional; Criatividade Empreendedora e Competência para Gerência Geral.

O inventário foi composto por 40 questões, a escala previa uma avaliação de 6 pontos para a pergunta “o quanto cada questão se aplica a você?”, variando de 1 (um) jamais/nunca a (6) sempre.

#### 4.4 Procedimentos

Para dar início à pesquisa, levou-se em consideração a relevância da coleta de dados. Dessa forma, foi explicado à Direção da Instituição qual era o objetivo da pesquisa com os acadêmicos e quais as vantagens que a pesquisa proporcionaria para a Instituição.

Mediante a autorização para o prosseguimento da pesquisa, foi feito contato pessoal e individual com cada coordenador dos cursos participantes, para detalhar e organizar os dias para a coleta de dados. Após esse processo, e com a ajuda do setor de Controle Acadêmico, foi identificada a quantidade de acadêmicos dos últimos anos e disponibilizados os e-mails dos mesmos. A coleta de dados dos acadêmicos do curso de Direito foi realizada através do formulário *online* pelo *google docs*, a pedido do coordenador, para que não atrapalhasse as aulas. Nos demais cursos, as coletas foram realizadas através dos questionários impressos, pessoalmente, em sala de aula e com a presença de um professor. Para responder os três questionários, foram disponibilizados 20 minutos em cada turma e por curso. A cada um dia dois cursos respondiam aos questionários, tendo sido necessário uma semana para coleta de dados de todos os cursos.

Referente aos questionários, foi mantido o sigilo da autoria específica das respostas, sem possibilidade de que os nomes dos acadêmicos constassem como respondentes, com autorização verbal dos mesmos.

Após a coleta das respostas dos acadêmicos, os resultados do questionário sociodemográfico foi inserido no *google forms* para tabulação e identificação do perfil dos respondentes.

Os questionários de planejamento de carreira foram separados por área: ciências da vida e ciências humanas. Após a separação, os questionários foram inseridos na ferramenta do *google forms* e processadas as respostas para análise dos dados e transformação em gráficos.

Dos dados relativos às 40 questões do inventário de âncoras de carreiras, foi alimentado o software Excel, e com base nas escalas disponibilizadas pelos acadêmicos, de acordo com o inventário, nos cálculos de frequência e média, foram analisadas as variáveis e os fatores do Inventário de âncoras de carreiras, chegando-se à identificação das âncoras de cada acadêmico, como amostra.

Após a identificação das âncoras de carreira de cada acadêmico, foi alimentada uma planilha de Excel, que fez o levantamento estatístico das âncoras de carreira que se sobressaíram em cada área relacionada, com a quantidade e percentual de acadêmicos

respondentes. Chegando-se à identificação das âncoras, separadamente, para as áreas de ciências da vida e ciências humanas.

#### 4.5 Matriz de Amarração

##### Quadro 6- Matriz de amarração da pesquisa

<b>Problema de Pesquisa:</b> Como o planejamento de carreira é realizado e qual sua relação com as âncoras de carreias em alunos dos últimos anos dos cursos das áreas de ciências da vida e ciências humanas de uma Instituição de Ensino Superior?			
<b>Objetivo Geral:</b> Diagnosticar o planejamento e âncoras de carreira em alunos dos cursos das áreas de ciências da vida e ciências humanas de uma Instituição de Ensino Superior: UniSALESIANO LINS.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Instrumentos de Pesquisa</b>	<b>Fontes de Informação</b>
Identificar as âncoras de carreias dos alunos das áreas de ciências da vida e ciências humanas, das turmas dos últimos anos.	Identificar as âncoras de carreias dos alunos, auxiliando-os na escolha profissional através de atitudes auto percebidas.	Inventário de Âncora de Carreira. (Anexo A)	Schein (1996)
Identificar o planejamento de carreias dos alunos das áreas de ciências da vida e ciências humanas, das turmas dos últimos anos.	Pelo planejamento de carreira os participantes poderão evidenciar suas escolhas através daquilo que eles gostam de fazer.	Questionário de planejamento de carreira (Apêndice B)	Oswaldo (2015)
Relacionar as âncoras de carreira com o planejamento de carreira.	O estudo da relação de planejamento e âncoras de carreira permitirão orientar os alunos nas carreias profissionais a serem seguidas.	Quadro que demonstra a relação com as principais âncoras de carreira e o planejamento dos acadêmicos das áreas de ciências da vida e ciências humanas.	Dutra (1996)

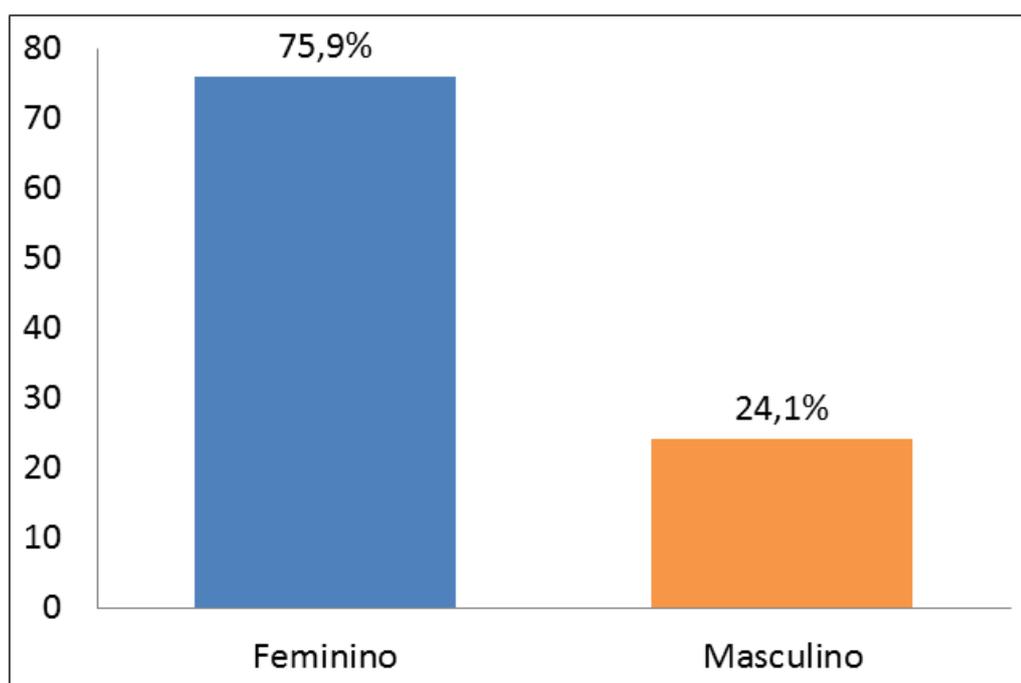
**Fonte:** Elaborado pela autora, 2016.

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir são apresentados e discutidos os resultados do questionário sociodemográfico.

### 5.1 Perfil dos Respondentes

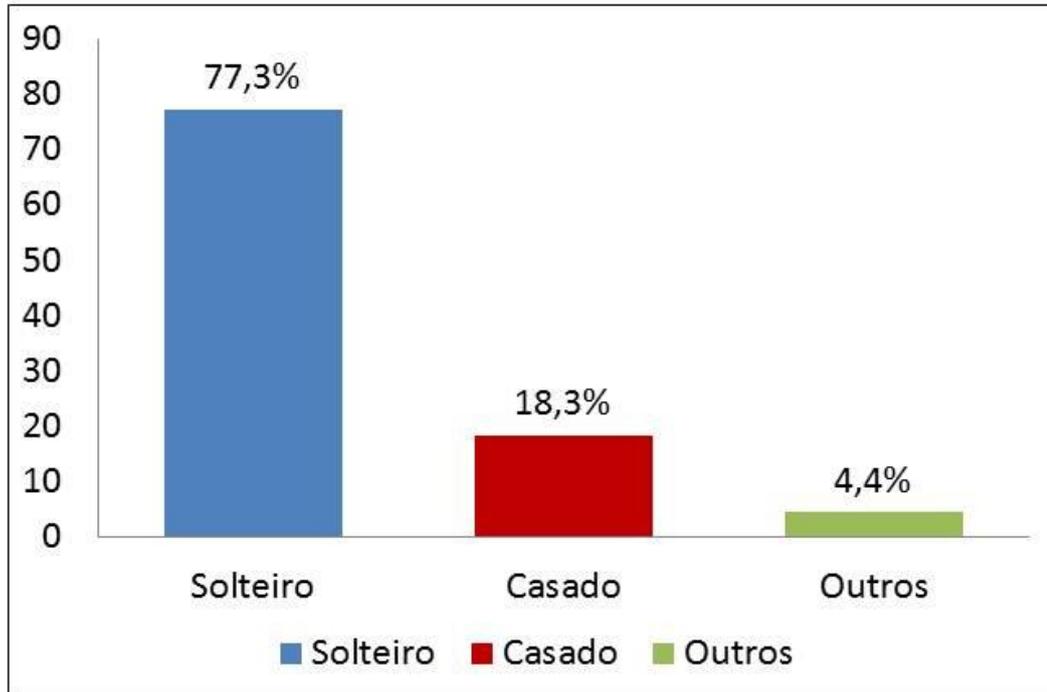
O Gráfico 1 refere-se ao gênero dos acadêmicos entrevistados. Observa-se que de 100% da amostra, 75,9% pertence ao sexo feminino, e 24,1% ao sexo masculino. Portanto, verifica-se que o número de depoentes femininos é bastante superior à camada masculina.



**Gráfico 1. Qual foi a influência dos acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas na escolha do curso?**

**Fonte:** Dados coletados pela autora (2016).

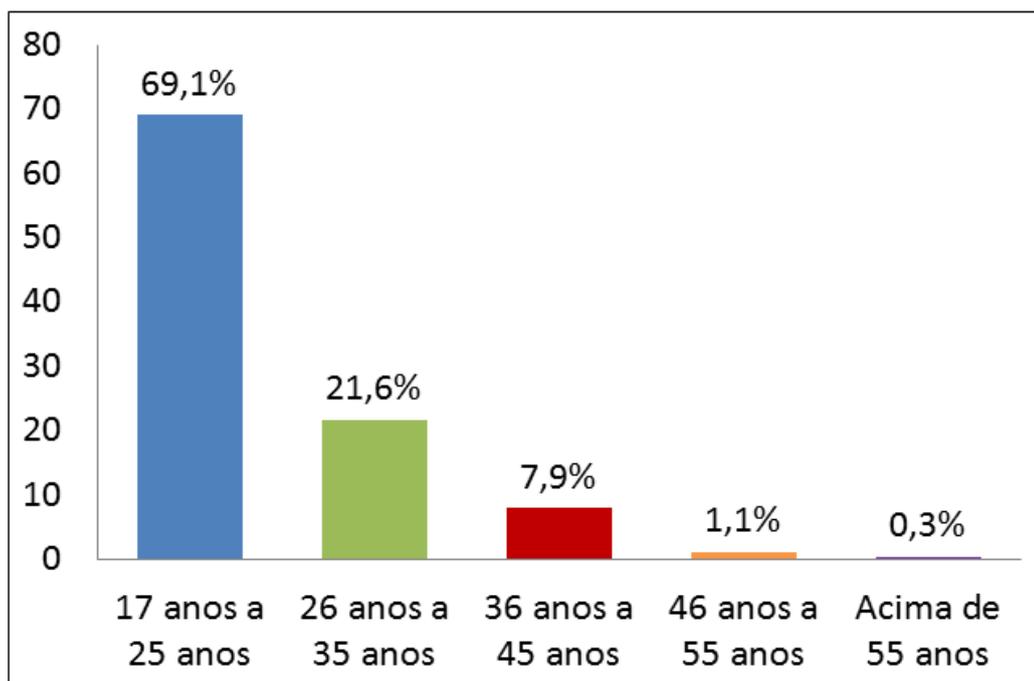
Conforme dados do Gráfico 2, é possível observar que, com relação ao estado civil dos acadêmicos, 77,3% são solteiros, 18,3% são casados e 4,4% assinalaram a opção outros.



**Gráfico 2. Estado Civil**

Fonte: Dados coletados pela autora (2016).

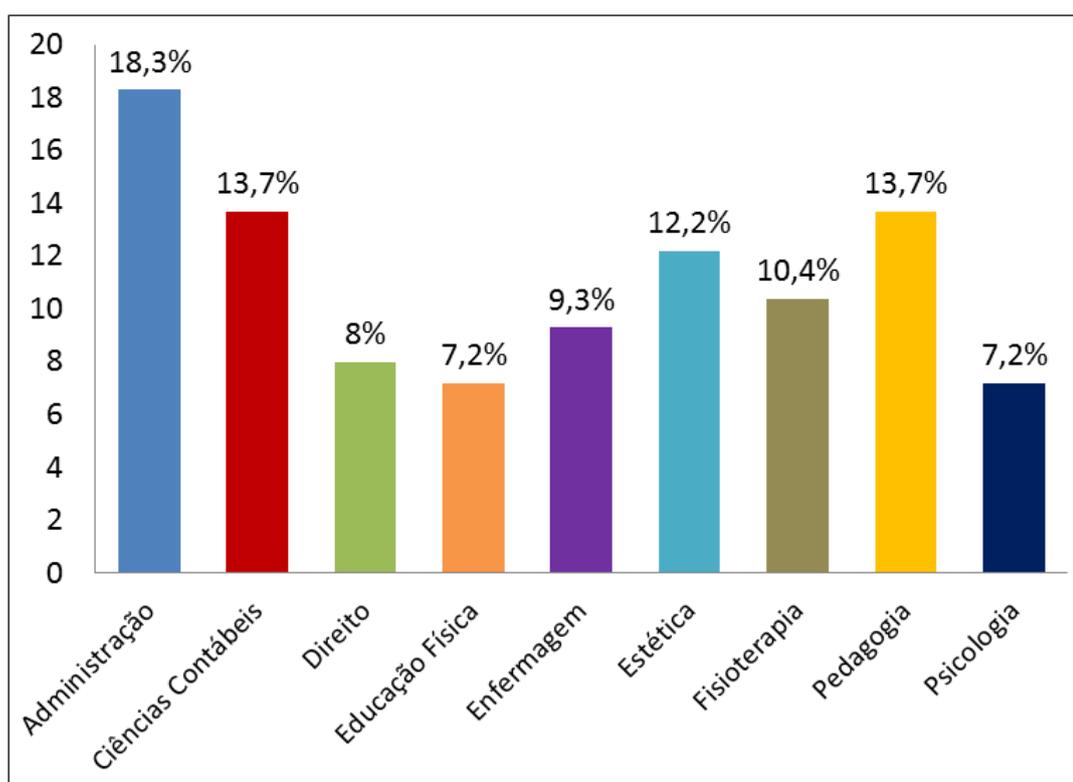
A seguir, no Gráfico 3, observa-se que a faixa etária ficou entre 17 a 25 anos, representando, portanto, uma porcentagem significativa de 69,1% do total. Já 21,6% têm idade entre 26 anos e 35 anos, 7,9% de 36 anos a 45 anos, 1,1% de 46 anos a 55 anos e 0,3% dos depoentes têm acima de 55 anos.



**Gráfico 3. Faixa Etária**

Fonte: Dados coletados pela autora (2016).

Observa-se que do total de acadêmicos que participaram da pesquisa, 18,3% cursam Administração, 13,7% Ciências Contábeis, 13,7% Pedagogia, 12,2% Estética, 10,4% Fisioterapia, 9,3%, 8% Direito, 7,2% Educação Física e 7,2% Psicologia. Isso pode ser constatado pelo Gráfico 4, a seguir.



**Gráfico 4. Faixa Etária**

Fonte: Dados coletados pela autora, 2016.

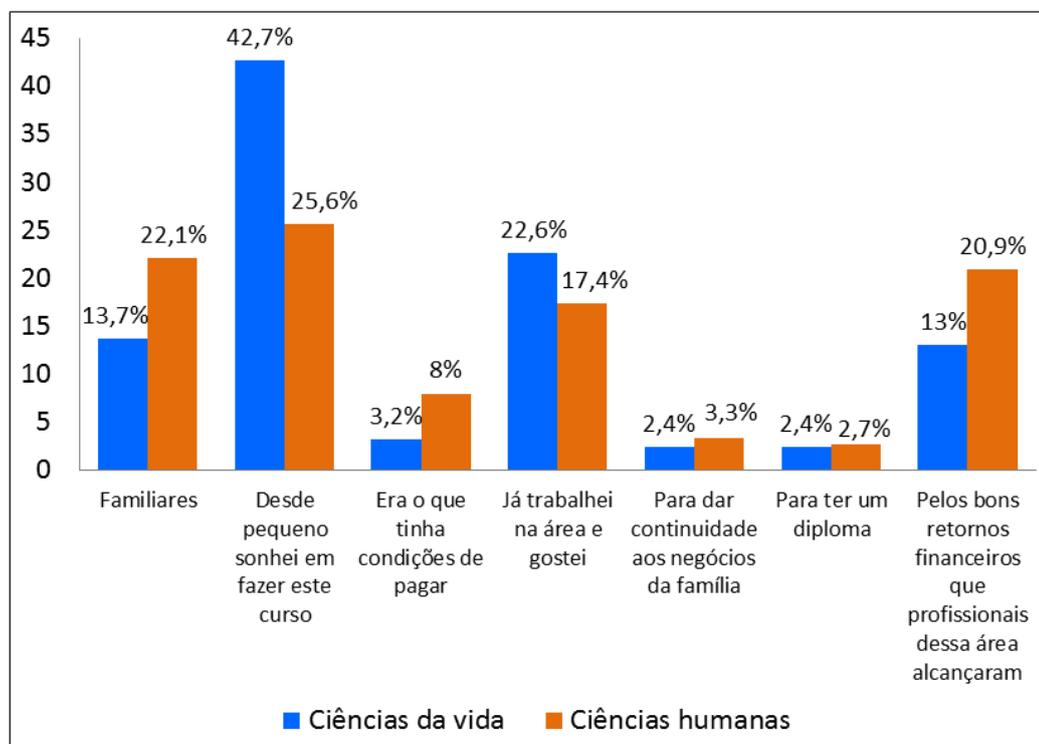
## 5.2 Resultado do Questionário de Planejamento de Carreira

A seguir serão apresentados os resultados coletados pelos questionários de planejamento de carreira, referente às áreas de ciências da vida e de ciências humanas.

Quaisquer que sejam os resultados, não devem ser abandonados ou rejeitados, ao contrário, devem ser enfrentados, trabalhados e articulados, levando em conta a dimensão social, cultural, econômica, política e antropológica em que se encontra o homem do contexto atual.

No Gráfico 5, a seguir, foi questionado um dos pontos de grande relevância com relação à proposta de planejamento de carreira, por meio da pergunta: “Qual foi a influência

na escolha do curso de graduação?” A questão girou em torno da explicitação de certas considerações, tais como família, condições, vontade e outras, consideradas como determinantes na opção para cursar alguma graduação.



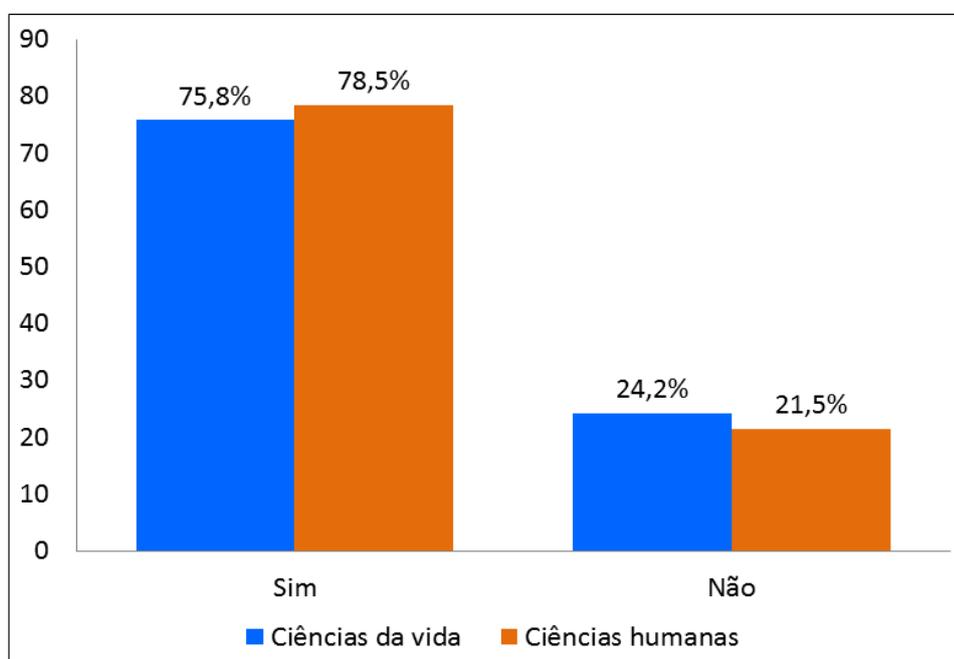
**Gráfico 5. Qual foi a influência dos acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas na escolha do curso?**

**Fonte:** Dados coletados pela autora (2016).

Mediante os resultados apresentados no Gráfico 5, observa-se que a resposta com maior grau de relevância emitida pelos acadêmicos, foi de caráter muito pessoal, revelando que a escolha teve como fundamento central, a realização ao cursar uma graduação desejada desde a infância, representando 42,7% dos acadêmicos de ciências da vida e 25,6% de ciências humanas. Esses resultados corroboram com Dutra (1996), ao dizer que as pessoas devem olhar para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula para a escolha de uma carreira. O mesmo autor (2010), complementa dizendo que é importante o desenvolvimento de um referencial próprio para o planejamento de uma carreira. Oswaldo (2015), concorda descrevendo que planejar a carreira envolve etapas que são constituídas a partir do autoconhecimento e de um processo evolutivo. Sendo assim, fazer um planejamento de carreira, envolve cursar a graduação desejada, que servirá de motivador para o acadêmico persistir na trilha traçada.

Já a segunda opção que mais influenciou na escolha do curso, foi diferente entre as áreas. Uma parte, relativa às áreas de ciências da vida, com 22,6%, teve como influência experiências anteriores de trabalho na área do curso. Já a outra parte, relativa às áreas de ciências humanas, tomou decisões por influência de familiares, com um percentual de 22,1%. Observaram-se, ainda, outras influências, tais como: bons retornos financeiros (20,9% ciências humanas e 13% ciências da vida), pela condição de pagar somente aquele curso (8% ciências humanas e 3,2% ciências da vida), para dar continuidade aos negócios da família (2,4% ciências da vida e 3,3% ciências humanas) e, por último, para ter um diploma (2,4% ciências da vida e 2,7% ciências humanas). Dutra (2010) explica esses resultados a partir da resistência que ainda existe ao planejamento individual de carreira no Brasil, pois as pessoas tendem a se deixar guiar mais por apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígio, do que por preferências pessoais.

Dando continuidade à pesquisa e, com base em outro ponto de caráter investigativo, verifica-se que a pesquisa pautou-se em outra questão base acerca do planejamento de carreira: “Os acadêmicos já sabem a carreira profissional que querem seguir após a finalização da graduação?” Esses dados podem ser verificados no Gráfico 6, a seguir.



**Gráfico 6. Os acadêmicos da área de ciências da vida e ciências humanas já sabem qual carreira profissional seguir após o término da faculdade.**

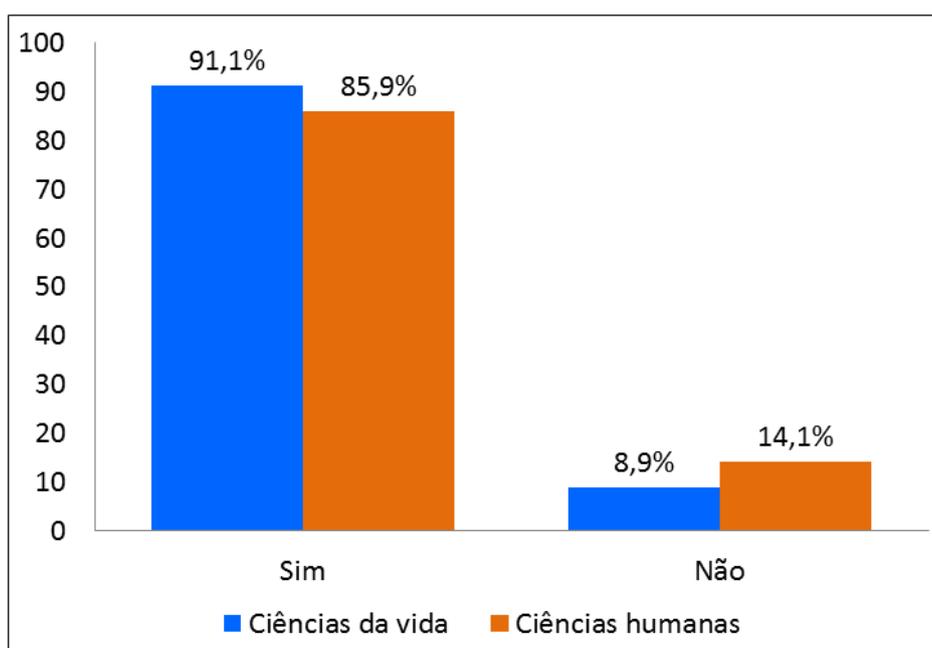
**Fonte:** Dados coletados pela autora (2016).

Observa-se que mais da metade dos acadêmicos das duas áreas, planejam suas carreiras profissionais e já sabem qual a pretendida após o término da graduação, representando 78,5% dos universitários da área de ciências da humanas e 75,8% de ciências vida. Esses resultados demonstram que ao realizar o planejamento de carreira, esses acadêmicos conquistam um diferencial competitivo, conforme observado por Dutra (2010), ao dizer que planejamento de carreira é um fator relevante frente às relações produtivas de trabalho. Esse processo tem como característica básica antecipar cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho (BENEDET, 2004).

Sob essa perspectiva, pode-se concluir que mais da metade dos acadêmicos já possui clareza acerca da carreira profissional que pretende, cujos indicativos possibilitam enfatizar uma entrada no campo acadêmico marcada por atitude de segurança e firmeza.

A pesquisa também apontou que uma parte dos acadêmicos, correspondente a 24,2% dos universitários de ciências humanas e 21,5% às ciências da vida, não tem nada definido sobre o rumo profissional,

Com o intuito de ampliar a discussão, foi levantada no questionário, a opinião dos acadêmicos sobre o que de fato sentem com relação às disciplinas oferecidas, se há orientações seguras e eficazes acerca da escolha de possíveis carreiras pretendidas por eles, conforme se verifica a seguir no Gráfico 7.



**Gráfico 7. O curso oferece disciplinas que orientam os acadêmicos nas possíveis carreiras a serem seguidas após a conclusão do mesmo.**

**Fonte:** Dados coletados pela autora (2016).

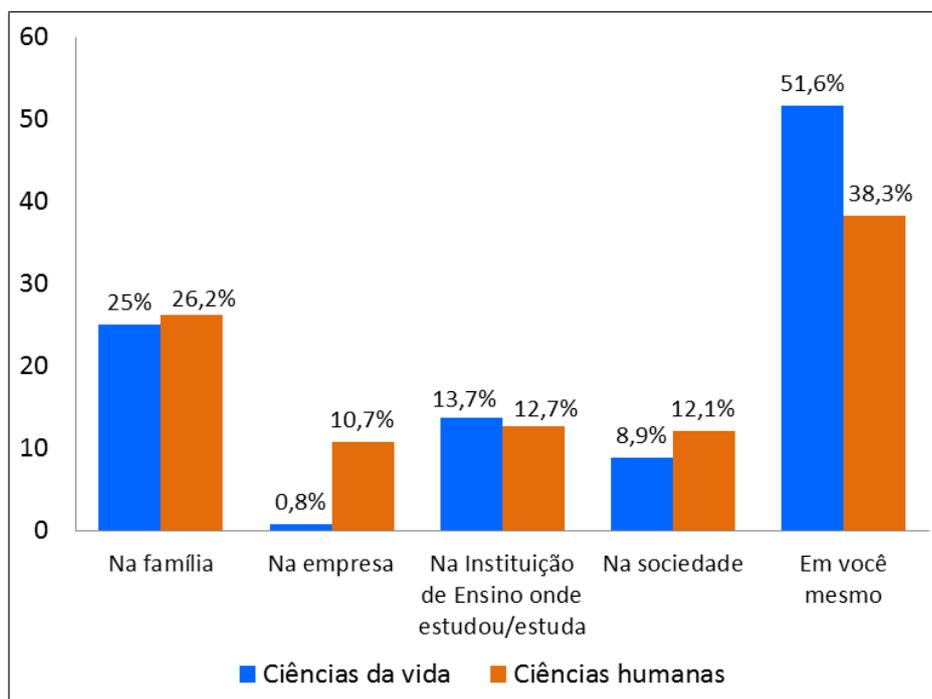
Observa-se, de acordo com os resultados, que sim, 91,1% e 85,9%, dos acadêmicos de ciências da vida e ciências humanas, respectivamente, planejam suas carreiras, com base nas disciplinas oferecidas pelos cursos, tais como Ética, Jogos Empresariais, Empreendedorismo, Estágios Supervisionados dentre outras disciplinas oferecidas. Os autores Bardagi et al. (2003) e Lassange et al. (1997) descrevem que, para que as etapas do curso de graduação seja esmerilhada, são necessárias atividades que aproximem o acadêmico de sua escolha, para que fique mais claro a sua profissão.

Outros aspectos ainda que envolvem a interação do discente em uma faculdade são identificados como o desenvolvimento das competências acadêmicas e cognitivas, experiências interpessoais positivas e gratificantes da vida, que promovem a satisfação do graduando (SARRIERA et al., 2012). De acordo com a contribuição dos autores citados, a Instituição de Ensino pesquisada tem atividades que ajudam os acadêmicos a experimentarem as possíveis e diversas áreas de atuação do curso em andamento, o que justifica os resultados apontados pela pesquisa.

O curso de Educação Física tem uma Clínica de atendimento especializado para pessoas da terceira idade, podendo os acadêmicos atuarem na prática como estagiários, supervisionados por um professor. Eles atendem a população externa e acompanham da avaliação física, ao preparo do treino e sua execução. Já o curso de Direito, possui um Centro de Práticas Jurídicas, com parceria com o Fórum da cidade. Os alunos, orientados por um professor, fazem conciliações de pequenas causas, acompanhamentos dos processos judiciais e ajudam na execução dos casos jurídicos. Os acadêmicos de Psicologia, Fisioterapia, Enfermagem, Estética e Pedagogia, também possuem clínicas específicas de cada área para atendimento externo, permitindo que o aluno vivencie na prática as diversas áreas de atuação que o curso lhe oferece. Já os cursos de Administração e Ciências Contábeis, possuem programas em empresas da cidade para que os alunos possam fazer estágios supervisionados.

A infraestrutura desses espaços para vivência de experiências profissionais nas diversas áreas de atuação do curso, não somente é importante para os acadêmicos, como se torna um diferencial do UniSALESIANO perante as concorrentes de Lins e região, tornando-se um dos chamarizes para que futuros acadêmicos ingressem na Instituição.

Dando sequência à pesquisa, foi perguntado aos acadêmicos quais eram as influências que os levaram a seguir uma carreira profissional, conforme mostra o Gráfico 8.



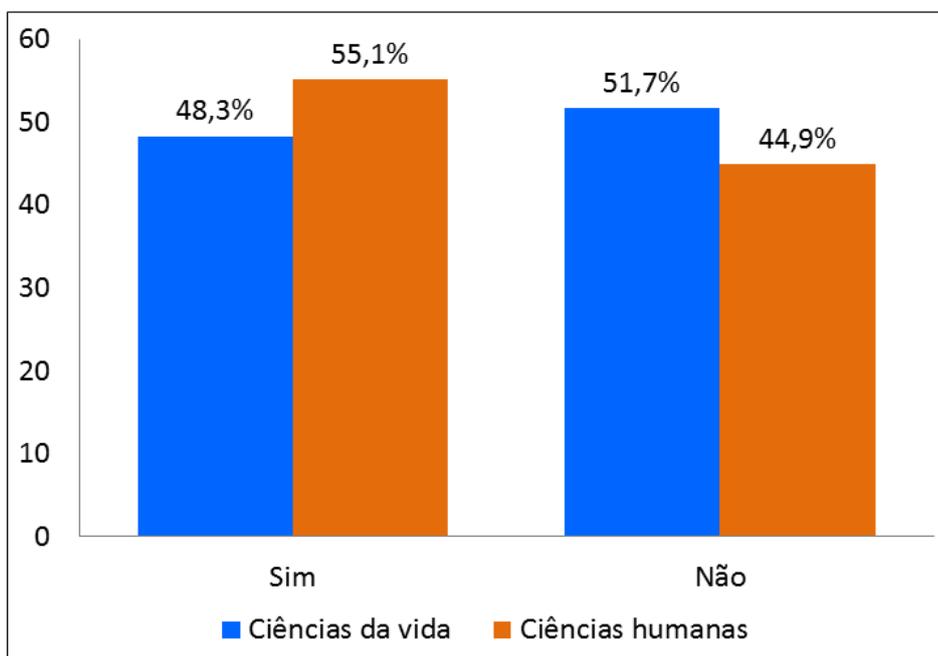
**Gráfico 8. Onde os acadêmicos acreditam que começa a influência para seguir uma carreira profissional?**

Fonte: Dados coletados pela autora (2016).

De acordo com os resultados, observa-se que 51,6% dos acadêmicos de ciências da vida e 38,3% de ciências humanas, planejam suas carreiras de acordo com o que gostam de fazer. Esse resultado corrobora com Oswaldo (2015, p. 160), ao descrever que a felicidade no trabalho está vinculada ao conjunto de elementos que forma o nosso viver com alegria, satisfação e plenitude. É no trabalho que as pessoas passam a maior parte do tempo, portanto, seguir a carreira profissional que se gosta, torna o trabalho mais prazeroso e assim gera-se qualidade de vida.

Outra influência apontada pela pesquisa para seguir uma carreira profissional são os familiares, correspondendo a 26,2% dos acadêmicos de ciências humanas e 25% de ciências da vida. Em seguida vêm influências da Instituição de Ensino onde estudaram, representando 13,7% da área de ciências da vida e 12,7% de ciências humanas; influências da sociedade e influências empresariais. Essas influências, muitas vezes, se devem à ausência de um planejamento de carreira, que pode levar a pessoas a armadilhas profissionais, falta de foco e alternativas restritas (BENEDET, 2004).

Dando continuidade à pesquisa, foi perguntado se os acadêmicos já haviam feito um planejamento de carreira, cujo resultado encontra-se no Gráfico 9.



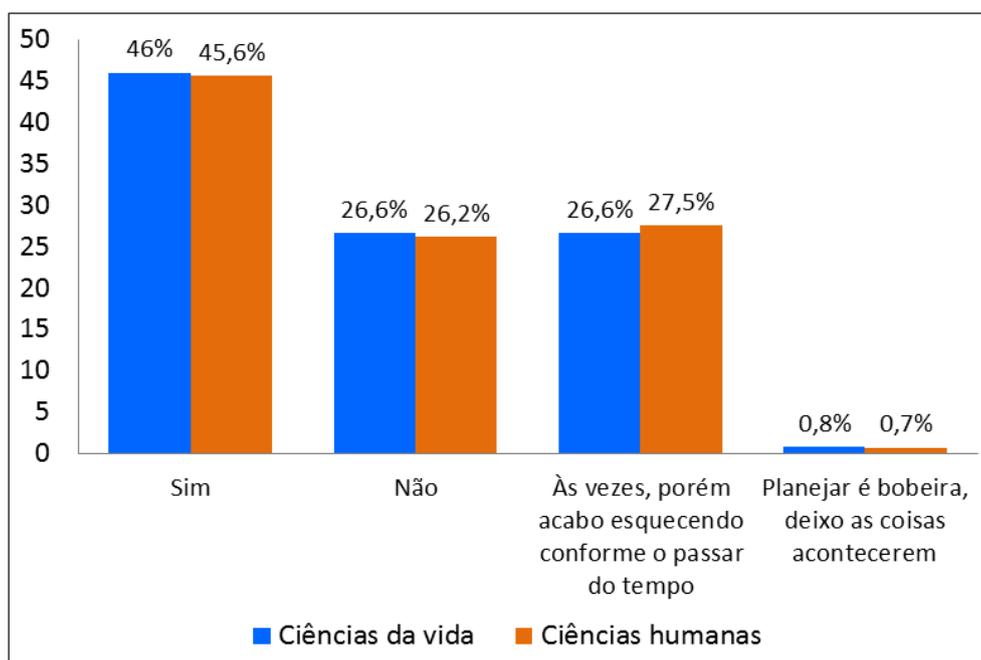
**Gráfico 9. Você já fez um planejamento de carreira?**

Fonte: Dados coletados pela autora ( 2016).

De acordo com os resultados, observa-se que metade dos acadêmicos faz planejamento de suas carreiras. Sendo 55,1% dos acadêmicos da área de ciências da humanas e 44,9% de ciências da vida.

Em contrapartida, 44,9% da área ciências humanas e 51,7% de ciências da vida ainda não faz o planejamento de carreira. Esse resultado pode ser explicado por Limongi-França (2011) quando descreve que, ao longo da história, as pessoas confiavam nas empresas para o gerenciamento de suas carreiras. Porém, é um cenário que vem sendo mudado de acordo com Drucker (2003, p.76) ao dizer que “com as mudanças impostas pelo tempo, todos precisam gerenciar a si mesmo”. Oswald (2015, p.156) corrobora e complementa descrevendo que “a carreira de sucesso envolve um planejamento minucioso, construído por meio do autoconhecimento, experiência, maturidade profissional, formação específica na área, autoconfiança, experiências e postura ética.”

Foi perguntado também aos acadêmicos, se colocavam no papel as metas que desejavam alcançar em torno da sua vida profissional. Os resultados são apresentados no Gráfico 10, a seguir.



**Gráfico 10. Acadêmicos: planejam as metas que desejam alcançar em torno da vida profissional?**

Fonte: Dados coletados pela autora (2016).

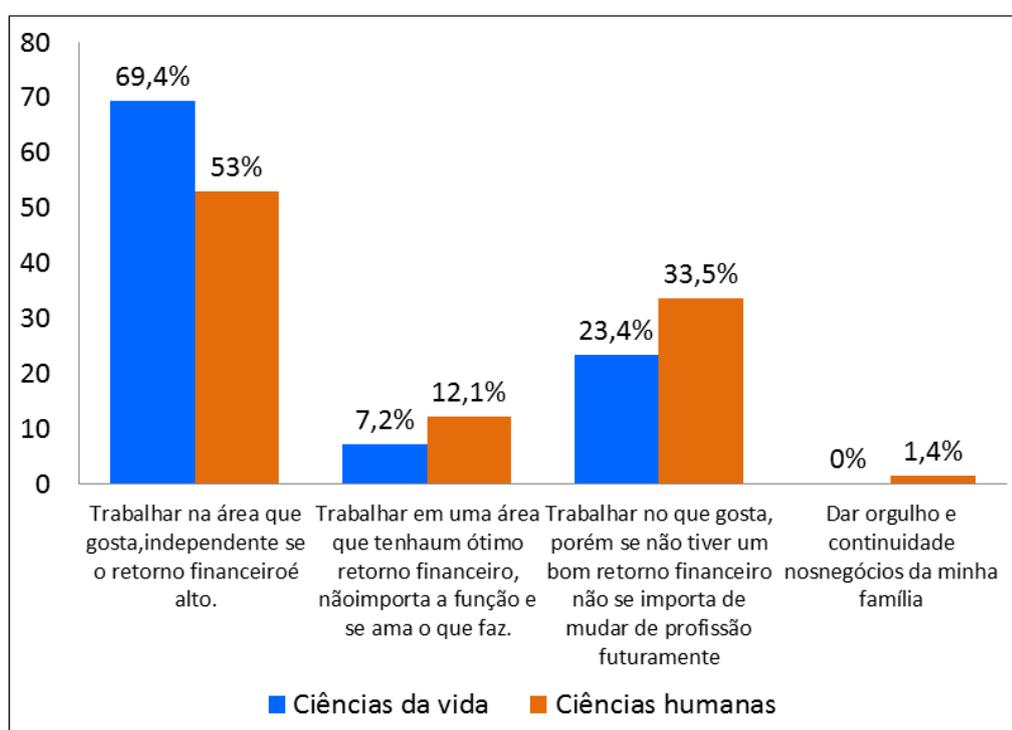
Observa-se que 46% dos acadêmicos das áreas de ciências da vida e 45,6% de ciências humanas colocam no papel e fazem um planejamento das metas que desejam alcançar.

Esses resultados corroboram com London e Stumph (1982 apud DUTRA, 2007) ao apresentarem uma das três tarefas de responsabilidade do indivíduo para a confecção de um planejamento de carreira, que é o estabelecimento de objetivos de carreira, baseado na autoavaliação. Dutra (1996, p.24) complementa que o processo de autoavaliação, visando ao planejamento de carreira, oferece uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal, disponibilizando ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação. Dessa forma, Stoner e Freman (1999) também concordam com a importância do planejamento de carreira e com a descrição das metas a serem alcançadas em torno dele, e afirmam que este deve começar com uma compreensão do que o indivíduo deseja do seu trabalho, de sua carreira e de sua vida pois, de acordo com Doorman (2017), “uma pessoa sem meta é o mesmo que um barco sem bússola em alto mar”.

Sendo assim, é fundamental no processo de planejamento de carreira, que o indivíduo tenha autoconhecimento e descreva seus objetivos/metasp a serem alcançados.

Ainda sobre as metas que os acadêmicos desejam alcançar em torno da vida profissional, observa-se que 26,6% de ciências da vida e 27,5% de ciências humanas, às vezes fazem planejamento de carreira e colocam no papel, porém acabam se esquecendo com o passar do tempo. Já 26,6% e 26,2%, das respectivas áreas, dizem não estabelecer metas profissionais e 0,8% de ciências da vida e 0,7% de ciências humanas acham não relevante fazer descrição das metas a serem alcançadas.

Na tentativa de saber se o curso foi escolhido porque realmente gostam do que irão fazer e serão profissionais satisfeitos, foi perguntado o que era mais importante para os acadêmicos na vida profissional. O resultado pode ser observado no Gráfico 11.



**Gráfico 11. O que é mais importante para os acadêmicos da área de ciências da vida?**

**Fonte:** Dados coletados pela autora, 2016.

Mais da metade dos acadêmicos, representados por 69,4% da áreas de ciências da vida e 53% da área de ciências humanas, acham que é importante trabalhar na área que gostam, independente se o retorno financeiro é alto. Esse resultado corrobora com Goleman (2013) e Oswaldo (2015), ao descreverem que um bom trabalho é aquele onde se tem prazer e realização, executando algo que faz com que o profissional se importe, seja excelente e ame o que faz. Dai se dá a importância de fazer o que se gosta e como consequência alcançar bons retornos financeiros. Exatamente como disse Steves Jobs em um dos seus últimos

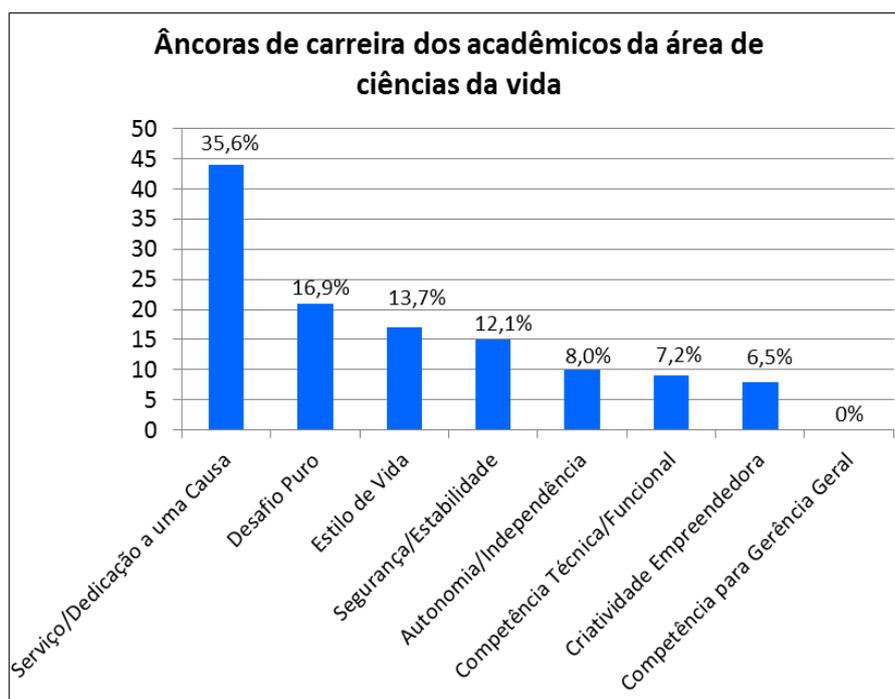
discursos para os formandos de Stanford em 12 de junho de 2005, referindo-se ao trabalho como ocupante de grande parte da vida “A única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que se acredita ser um ótimo trabalho. E o único jeito de fazer um ótimo trabalho é fazendo algo que se ama”.

Em contrapartida, 23,4% e 33,5%, das respectivas áreas, concordam que trabalhar no que gostam é importante, porém se não tiverem um bom retorno financeiro não se importam de mudar de profissão. Já 7,2% e 12,1%, respectivamente acreditam que trabalhar em uma área na qual obtenham um ótimo retorno financeiro, é importante, mesmo não sendo a função que amam. Já para 1,4% da área de ciências humanas o objetivo é dar continuidade aos negócios da família.

### **5.3 Resultados das Âncoras de Carreiras de Ciências da Vida e Ciências Humanas**

Nesta sessão, serão apresentadas as âncoras de carreiras dos acadêmicos das áreas de ciências da vida e ciências humanas, considerando-se os 278 questionários respondidos que atendiam à proposta do estudo. Nesse questionário os acadêmicos responderam a 40 questões, retiradas do teste de âncoras de carreiras de Edgar Schein (1996).

Após o tratamento, seguindo as orientações do autor, as principais âncoras de carreiras dos acadêmicos da área de ciências da vida podem ser conferidas no Gráfico 1, a seguir.



**Gráfico 12. Âncora de carreira dos acadêmicos da área de ciências da vida.**  
**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

A partir dos resultados demonstrados no gráfico, nota-se que as principais âncoras de carreira em acadêmicos de ciências da vida são Serviço/Dedicação à causa (SD) e Desafio Puro (DP), abrangendo metade da amostra dos acadêmicos dessa área, com 35,6% e 16,9%, respectivamente, seguidas de Estilo de Vida (EV) representando 13,7%, Segurança e Estabilidade (SE) com 12,1%, Autonomia e Independência (AI) 8%, Competência Técnica Funcional (TF) 7,2%, Criatividade Empreendedora (CE) 6,5% e Gerência Geral (GG) não apareceu entre os acadêmicos dessa área.

As três principais âncoras de carreira encontradas na área de ciências da vida foi Serviço e Dedicação à Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida, as quais abrangem mais da metade das demais âncoras, correspondendo a 66,2%. Como todo indivíduo tem um pouco de cada âncora, procurou-se verificar o grau de definição da primeira âncora, da segunda e da terceira.

A âncora de Serviço e Dedicação à Causa permite realizar trabalhos para melhoria da sociedade servindo aos demais. São pessoas mais orientadas aos seus valores centrais do que aos verdadeiros talentos ou áreas de competência envolvidas, pois possuem um desejo de melhorar o mundo de alguma forma. A identificação dessa âncora de carreira na área de ciências da vida, corrobora com Peçanha (2011), ao descrever que indivíduos dessa âncora de

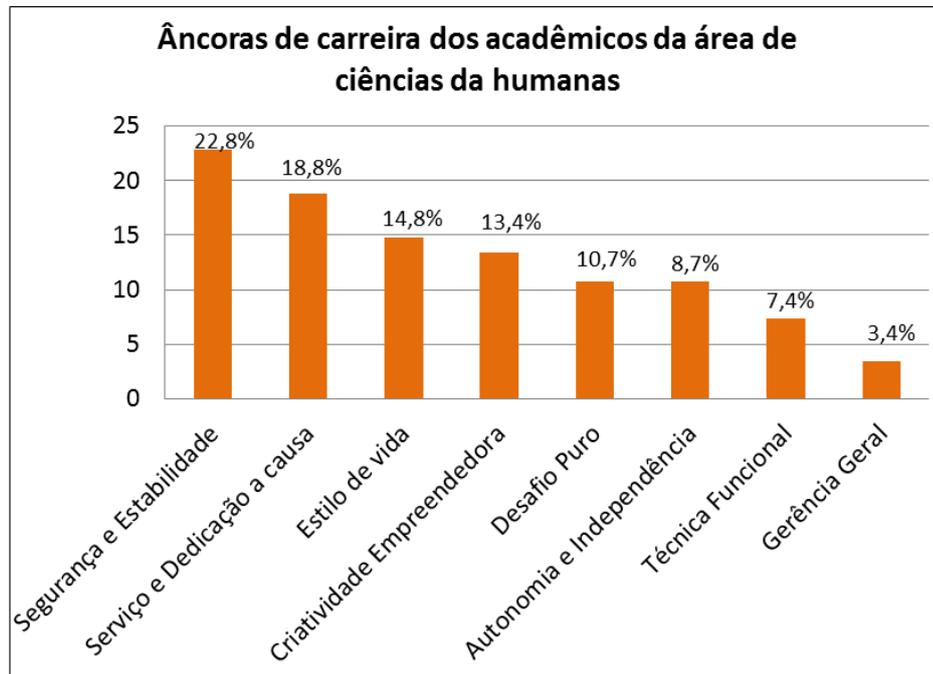
carreira possuem características de querer ajudar ao próximo, como é o caso de enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas, esteticistas e educadores físicos.

A segunda âncora de carreira predominante na área de ciências da vida foi a de Desafio Puro, que para Schein (1996) está presente em pessoas cuja preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis. Ainda para o autor, o sucesso está representado por vencer obstáculos impossíveis. O desafio é colocado em termos interpessoais e competitivos, sendo isso importante para a pessoa. Assim, dão grande importância a um trabalho ou carreira que lhes permita vencer o impossível.

A terceira âncora de carreira em destaque foi Estilo de Vida, buscada por pessoas que têm como motivação básica a interação da carreira ao estilo de vida, procurando, segundo Schein (1996), um alto nível de interação entre suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira. Gomes (2013) complementa descrevendo que essa âncora envolve valores relacionados ao modo de viver que equilibra necessidades pessoais, familiares e exigências profissionais.

A relação dessas três âncoras de carreiras com a área de ciências da vida corresponde ao perfil dos futuros profissionais respondentes. Apesar da contradição entre as âncoras primeira e terceira, em relação à segunda, pois enquanto na primeira e na terceira são âncoras mais voltadas a colocar o serviço em equilíbrio com a sociedade e a família, a âncora de Desafio puro coloca a pessoa frente ao trabalho e em busca de vencer o impossível. Porém, observa-se que 69,1% dos acadêmicos possuem idade entre 17 anos e 25 anos, ou seja, essa geração mais jovem nasceu na era da tecnologia e priorizam aspectos pessoais, levando em consideração o quanto o trabalho dá a eles de liberdade para equilibrarem outros interesses com sua vida profissional e pessoal. Stonner e Freeman (1999) corroboram e observam que é na fase dos 17 aos 22 anos que esses jovens começam a embarcar em sua carreira com certo grau de autossuficiência e de autoconfiança. Os autores também complementam que na fase dos 22 aos 28 anos, são escolhidos um estilo de vida e uma carreira.

As âncoras de carreiras dos acadêmicos das áreas de ciências humanas são representadas pelo Gráfico 13 a seguir.



**Gráfico 13. Âncoras de Carreiras dos Acadêmicos das Áreas de Ciências Humanas.**  
**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que a âncora de carreira de Segurança e Estabilidade ocupa a primeira posição de preferência (22,8%) dos acadêmicos da área de ciências humanas, seguida pelas âncoras de Serviço e Dedicção à Causa (18,8%), Estilo de vida (14,8%) e Criatividade Empreendedora (13,4%). Essas quatro âncoras de carreiras, juntas, representam 69,8% da preferência entre os acadêmicos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito e Pedagogia. A sequência das âncoras mais encontradas em acadêmicos dessa área foram Desafio Puro (10,7%), Autonomia e Independência (8,7%), Competência Técnica Funcional (7,4%) e, por último, Gerência Geral (3,4%), conforme pôde-se verificar no Gráfico 13.

A primeira âncora de carreira encontrada, foi Segurança e Estabilidade. São pessoas que procuram empresas que oferecem amplo horizonte profissional, bom programa de benefícios e de aposentadoria e segurança de trabalho. Segundo Schein (1996), são pessoas que escolhem vínculos de trabalho que lhes proporcione a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego.

A segunda âncora de carreira predominante é Serviço e Dedicção à Causa. Para Schein (1996), os profissionais que apresentam essa âncora baseiam-se no desejo de melhorar o mundo, de aumentar a harmonia entre as pessoas e de trabalhar com a finalidade de melhorar aspectos da sociedade.

Por fim, a terceira âncora em evidência, é também Estilo de Vida, conforme foi a terceira âncora da área de ciência da vida. Nessa âncora, segundo Schein (1996), encontram-se as pessoas inclinadas a trabalharem em organizações, desde que as opções certas estejam disponíveis na hora certa, como viajar, ou mudar somente se as situações familiares permitirem.

A presença da primeira âncora com a terceira apresenta certa contradição, visto que na primeira os indivíduos priorizam a manutenção do emprego, pois se torna o ponto principal, enquanto a terceira a prioridade é sua vida pessoal frente ao trabalho. O resultado corrobora com Andrade e Severino Junior (2016), que em uma pesquisa de âncoras de carreiras feita com graduandos de administração, descrevem que estes sentem o desejo de incluir as necessidades pessoais nas escolhas de suas carreiras, não abandonam um serviço se o mesmo for condizente com os seus valores pessoais e profissionais e também são indivíduos que não toleram viver submissos às regras de outras pessoas, buscando por uma maior flexibilidade em suas atividades profissionais.

#### **5.4 Relação das Principais Âncoras de Carreira com o Planejamento de Carreira dos Acadêmicos participantes da Pesquisa**

O Quadro 9, apresentado a seguir, demonstra a relação das principais âncoras de carreira e o planejamento de carreira dos acadêmicos das áreas de ciências da vida e ciências humanas.

**Quadro 9. Relação de Âncoras de Carreiras e Planejamento de Carreira**

Planejamento de carreira Ciências da vida	Âncoras de Carreira	Planejamento de carreira Ciências humanas	Âncoras de Carreira
Já trabalham na área e por isso foram influenciados a fazer o curso superior escolhido	Serviço e dedicação a uma causa	Os familiares influenciaram a fazer o curso superior escolhido	Segurança e estabilidade
Sabem a carreira que querem seguir		Fazem planejamento de carreira	
A influência para seguir uma carreira dos próprios acadêmicos			
Trabalhar na área que gostam independente se o retorno financeiro é alto	Desafio puro	Sabem a carreira que querem seguir	Serviço e dedicação a uma causa
Não fazem planejamento de carreira		Trabalhar na área que gostam independente se o retorno financeiro é alto	
Estão planejando suas carreiras com base nas metas individuais		A influência para seguir uma carreira dos próprios acadêmicos	
As disciplinas do curso ajudam no planejamento da carreira	Estilo de vida	Estão planejando suas carreiras com base nas metas individuais, porém acabam esquecendo com o passar do tempo	Estilo de vida
		As disciplinas do curso ajudam no planejamento da carreira	

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Conforme demonstrado no Quadro 9, observa-se que os acadêmicos de ambas as áreas, ciências da vida e ciências humanas, cursam a graduação que sonhavam desde a infância e através das disciplinas oferecidas pelos cursos, planejam suas carreiras.

Segundo Schein (1996), cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas há que se refletir sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento, em um mundo em constante mudança. Mascarenhas (2008) corrobora e mostra que é importante que as pessoas tenham uma visão global do mercado e elaborem um planejamento de carreira que possibilite o direcionamento das escolhas da vida profissional. Sendo assim, o planejamento de carreira é apresentado como uma ferramenta útil e de grande contribuição para a vida profissional das pessoas por facilitar a tomada de decisão do indivíduo, ajudando-o nas escolhas de carreiras compatíveis com suas aptidões e características pessoais (DUTRA, 2006; MARTINS, 2001; DUTRA, 2007).

Dentro desse contexto, para Caravantes e Bjur (1997), Stoner e Freeman (1999) e Xicota (2004), o planejamento de carreira individual é traduzido por um processo que auxilia a pessoa a reconhecer seus valores, desejos e necessidades. Oswaldo (2015) corrobora e completa descrevendo que os valores impactam nas âncoras de carreira que orientam as trajetórias profissionais, por isso conhecê-las é fundamental. Sendo assim, o planejamento de carreira e as âncoras de carreiras se relacionam e ajudam os acadêmicos na escolha da carreira profissional que realmente gostam, evidenciando a importância do autoconhecimento das habilidades e competências.

Portanto, com base nesse entendimento, o planejamento de carreira e as âncoras de carreiras se relacionam e são fundamentais para que os acadêmicos tenham conhecimento dos seus valores, desejos e habilidades, e façam a escolha de uma carreira profissional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se com a pesquisa proposta, diagnosticar o planejamento e âncora de carreira em alunos de uma Instituição de Ensino Superior na Cidade de Lins/SP e verificar como se relaciona o planejamento com as âncoras de carreiras. Após realizar a investigação com base nos conceitos de modelos de carreiras, âncoras de carreiras e planejamento de carreiras, os resultados obtidos possibilitaram alcançar os objetivos propostos na elaboração deste estudo.

Ressalta-se que a pesquisa foi dividida entre universitários do último ano de graduação, das áreas de ciências da vida e ciências humanas. E o estudo compreendeu uma amostra de 372 acadêmicos, 278 participaram da pesquisa. Os 94 acadêmicos que não participaram faltaram no dia que a pesquisa foi realizada em sala de aula e não foi possível retornar a mesma para execução.

O gênero feminino foi o que teve maior representatividade, compreendendo 75,9% do total dos entrevistados.

Observou-se que o perfil dos acadêmicos pesquisados correspondeu a uma população bastante jovem, representada por 69,1% dos entrevistados, com idade entre 17 e 25 anos. E grande a maioria são solteiros com 77,3% do total.

Os pressupostos deram embasamento neste estudo com o intuito de orientar o desenvolvimento deste trabalho. Dessa forma os pressupostos serão revistos por meio do confronto das informações obtidas através dos resultados da pesquisa e através da revisão da literatura. Pressupõe-se que o estudo permitirá identificar as âncoras de carreiras dos acadêmicos, auxiliando-os na escolha profissional, por meio de atitudes auto percebidas.

Visando identificar as âncoras de carreiras, Schein (1996) construiu o inventário que possibilita identificar entre oito categorias de inclinação profissional, a âncora predominante que revela os valores pessoais, dos quais a pessoa não abre mão. Segundo Chang et al (2011), a maioria das pessoas forma um forte autoconceito de sua carreira interna, sendo que a âncora predominante revela os valores que o profissional não abrirá mão, mesmo em processos difíceis de tomada de decisão.

Analisando o material coletado e os resultados dos acadêmicos no inventário de âncora de carreiras, foi possível identificar que a âncora de carreira predominante na área de ciências da vida foi Serviço e Dedicção a uma Causa, enquanto que na área de ciências humanas a âncora que sobressaiu foi Segurança e Estabilidade.

Dessa forma, com a identificação das âncoras de carreiras, cada acadêmico recebeu o resultado da sua âncora por e-mail. Para que através das atitudes auto-percebidas, eles pudessem ter uma visão de qual carreira planejar, ou trajetória profissional, de acordo com suas aspirações pessoais e seus valores individuais.

Sendo assim, observou-se que os acadêmicos não tinham conhecimento das suas âncoras e depois de apresentado os resultados, foram comprovadas algumas características pessoais que os influenciaram na escolha do curso e da carreira profissional que querem seguir.

Pressupõe-se que no planejamento das carreiras os participantes poderão evidenciar suas escolhas através daquilo que gostam de fazer.

Segundo os autores Dutra (2006), Martins (2001) e Dutra (2007) o planejamento de carreira é apresentado como uma ferramenta útil e de grande contribuição para a vida profissional das pessoas por facilitar a tomada de decisão do indivíduo, ajudando-o nas escolhas de carreira compatíveis com suas aptidões e características pessoais.

De acordo com o resultado da pesquisa 51,6% e 38,3% dos acadêmicos de ciências da vida e ciências humanas, respectivamente, planejam suas carreiras de acordo com o que gostam de fazer. Comprovando o pressuposto 2 e corroborando com Oswaldo (2015, p. 160) ao descrever que a felicidade no trabalho está vinculada ao conjunto de elementos que forma o nosso viver com alegria, satisfação e plenitude. Ou seja, fazer o que se gosta, torna-se o trabalho mais prazeroso e saudável.

Ainda de acordo com a pesquisa observou-se, que 91,1% e 85,9%, dos acadêmicos de ciências da vida e ciências humanas, respectivamente, planejam suas carreiras, através das disciplinas oferecidas pelos cursos. Esse resultado corroborou com a missão da Instituição que é “Formar bons cristãos, honestos cidadãos e profissionais competentes”. O percentual elevado demonstra o reconhecimento dos alunos pelo comprometimento e responsabilidade da Instituição..

Além de planejarem suas carreiras os alunos colocam no papel as metas e objetivos que querem alcançar, conforme apontados pela pesquisa, 46% dos acadêmicos das áreas de ciências da vida e 45,6% de ciências humanas fazem essa prática. Portanto, tão importante quanto planejar é colocar no papel aquilo que se deseja. A pesquisa demonstrou a preocupação de jovens que estão saindo da faculdade com objetivos e metas traçados para serem alcançados.

Pressupõe-se que o estudo da relação de planejamento e âncoras de carreira permitirá orientar os acadêmicos na carreira.

Verificou-se que o planejamento de carreira e as âncoras de carreiras se relacionam e ajudam os acadêmicos na escolha da carreira profissional que realmente gostam, evidenciando a importância do autoconhecimento, das habilidades e competências.

O estudo dessas temáticas assume grande importância, pois as âncoras de carreira, além de influenciarem as decisões sobre a trajetória profissional, relacionam-se com o planejamento de carreira, orientando os acadêmicos na escolha profissional.

O objetivo deste estudo foi diagnosticar o planejamento e âncora de carreiras dos alunos. Dessa forma, ressalta-se a importância do autoconhecimento do indivíduo por meio da identificação de sua âncora de carreira, permitindo um olhar para dentro de si, além de fazer um planejamento dos objetivos a serem alcançados, para então avaliar as oportunidades externas. E com base nos resultados obtidos no estudo, os objetivos foram alcançados, demonstrando maior clareza e entendimento relacionado ao tema apresentado.

Como sugestão de estudos futuros, a continuidade da investigação do assunto em outras realidades Institucionais, já que a pesquisa foi feita em uma única Instituição de Ensino, o que impossibilita a generalização dos resultados encontrados. Sugere-se a investigação dessas temáticas em outras instituições, visando ampliar o entendimento acerca das relações entre as âncoras de carreiras e o planejamento de carreira. Dessa forma, um dos desafios para futuros estudos seria expandir a investigação para outras áreas profissionais em outras instituições.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, G.A.; SEVERINO JUNIOR, R.S. Âncoras de carreiras e escolhas profissionais: um estudo com graduandos de administração de uma universidade federal. *Convibra*, 2016.

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

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

BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2010.

BARDAGI, M.P.; HUTZ, C.S. Satisfação de vida, comprometimento com a carreira e exploração vocacional em estudantes universitários. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v.62, n1, 2010.

BARDAGI, M.P.; LASSANGE, M.C.P.; PARADISO, A.C. Trajetória acadêmica e satisfação com a escolha profissional de universitários em meio de curso. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.4, n.1-2, p.153 – 166. 2003.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career Development International*, Vol 9. Iss:1, pp.58-73, 2004.

BENEDET, R. *O papel do planejamento de carreira no mercado atual*. Monografia. Santa Catarina, 2004.

CANÇÃO NOVA. Nasce um grande homem: Dom Bosco. 16 ago.2013. Disponível em: <<http://social.cancaonova.com/nasce-um-grande-homem-dom-bosco/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

CANTARELLI, N. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. Âncoras de carreira e comprometimento organizacional: ampliando a sua compreensão. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 11, n. 2, p. 153-166, 2014.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n.8, p.891-906, 2008.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1996.

CHANG, R.D.; WUNN, K.T.; TSENG, Y.C. A Study of the Relationships Between Career Orientation, Achievement Motivation, Job Satisfaction, and Intention To Stay For Auditors. *Journal of business and Economics Research*, v.1, n.4, 2011.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A geração Net; XXV. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 15, 2001, Campinas. *Anais... XV EnANPA*, Campinas: ANPAD, 2001.

DOORMAN, J. Dicas de como planejar e atingir suas metas pessoais. Disponível em: <<http://fabricandovencedores.com.br/dicas-de-como-planejar-e-atingir-suas-metas-pessoais/>>. Acesso em 22 de janeiro de 2017.

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

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R. *Desafios da gestão de carreira*. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, P. *Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESTRADA, R. J. S.; MORETTO NETO, L.; AUGUSTIN, E. S. Planejamento Estratégico Pessoal. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 30, p. 118-145, 2011.

FARO, E.S.C.; AMORIN, 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 ECAPE.BR*, v.8, n.4, p. 710-733, 2010.

FARIA, L.; PINTO, J.C.; TAVEIRA, M.C. Perfis de carreira: exploração vocacional, adaptação acadêmica e personalidade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, 2014.

FAVRETO,R., NORA, M.M.,FELIPE,C.,BRASIL,V. Orientação profissional e planejamento de carreira para universitários. *Cadernos Acadêmicos- UNISUL*, Santa Catarina, v.4,n.1,2012. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/CadernosAcademicos/article/view/1213#>. VwROMpwrLcs. Acesso em: 05 de abril de 2016.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas.2009.

FONTENELLE, I.A. Eu Proteu: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 29. 2005, Brasília. Anais... EnANPAD XXIX, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

FONTENELLE, I.A. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: Humano se tornou capital? *Organ. Soc.* vol.14, no.43 Salvador Oct./Dec. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302007000400004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302007000400004). Acesso em: 05 de abril de 2016.

GIDDENS, A. A Vida em uma Sociedade Pós-tradicional. In: BECK, U.; GIDENS, A.; LASH, S. (org). *Modernização Reflexiva:Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna*. Trad. de Magda Lopes. São Paulo: UNESP, 1997.

GOLEMAN, D. *Foco*. São Paulo: Objectiva, 2013.

GOMES, D.F.N et al. Contribuição das âncoras de carreiras para entender diferenças e similaridades de gênero e profissão na geração y. *Revista de Ciências HUMANAS*, Florianópolis, v. 47, n. 1, p. 152-171, abr. 2013.

GONDIM, S. M. G. Perfil Profissional e Mercado de Trabalho: Relação com Formação Acadêmica pela Perspectiva de Estudantes Universitários. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, n.2, pp.299-309, 2002. Disponível em: [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br). Acesso em: 16 de março de 2016.

HALL, D.T. Protean careers of the 21o century. *Academy of Management Executive*. v. 10, n.4, p. 8-16, 1993

HUGHES, E.C. Institutional office and the person. *The American Journal of Sociology*, v. 43, n.3, p.4004-413,1937.

HUGHES, E.C. *Le regard sociologique*. Paris: Éd. De L'E'cole des Hautes Études em Sciences Sociales, 1996.

KILIMNIK, Z. M.; RODRIGUES, S. B. Trajetórias, transições e âncoras de carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. *Organizações & Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 145-171, 2000.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; CASTILHO, I. V. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais. *Gestão e Sociedade*, v. 2, n. 3, p. 1-38, 2008.

KILIMNIK, Z. M. RODRIGUES, S. B. Trajetórias e Transições de carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. In: KILIMNIK, Z.M. (org). *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LACOMBE, B.M.B. O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: Pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil. Relatório 08/2005. *GVPesquisa*.

LASSANCE, M.C.; SPARTA, M. A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.4. 2003.

LEMOS, C.G.; BUENO, J.M.H.;SILVA, P.L.; GENICOLO, V.C.Referenciais de carreira e identidade profissional em estudantes universitários.*Psicol. cienc. prof.*, vol.27, no.2, Brasília, June 2007

LOMBARDIA, P.G., STEIN, G. PIN, J.R. Politicas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigacion. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <http://www.iesep.com/Desacargas/spdf/gratuitos/R130.pdf>. Acesso em 20/06/15.

LONDON, M; STUMPF, S.A.*Managing carrers*. Reading: Addison-Wesley,1982

LOUNBURY, J.W.; SAUDARGAS, R.A.; GIBSON, L.W.; LEONG, F.T. An investigation of broad and narrow personality traits in relation to general and domain-specific life satisfaction of college students. *Research in Higher Education*, v.46, n. 6. 2005.

MACIEL, J.B.M. História. Disponível em: <<http://www.missaosalesiana.org.br/historia/>>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

MASCARENHAS, C.R. *O planejamento de carreiras sob a ótica dos estudantes de administração*. Monografia. Tabira. 2008

MARTINS, H.T. *Gestão de carreira na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

McDANIELS, C., GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: Theories, Resources and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.1992.

MINAYO, M.C.S. (Org.). *Pesquisa social: teoria método e criatividade*. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações* (2a ed.). São Paulo: Atlas.2008.

MISSÃO SALESIANA. Colégio Salesiano Santa Teresa. Disponível em: <<http://www.missaosalesiana.org.br/nossas-escolas/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

MISSÃO SALESIANA. Missão. Disponível em: <<http://www.missaosalesiana.org.br/missao/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

MISSÃO SALESIANA. Missão. Disponível em: <<http://www.missaosalesiana.org.br/valores/>> . Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

MISSÃO SALESIANA. Missão. Disponível em: <<http://www.missaosalesiana.org.br/visao/>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

OLIVEIRA, F. D. A carreira profissional em transformação: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Bando do Brasil. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 1998.

OSWALDO, Y. *Planejamento Estratégico e Autogestão de Carreira*. 3<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Life Editora, 2015.

SALESIANO, B. Família Salesiana de Dom Bosco. Disponível em: <<http://www.boletimsalesiano.org.br/index.php/2011-07-25-15-56-32>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

SARRIERA, J.C.; PARADISO, A.C.; SCHUTZ, F.F.; HOWES, G.P. Estudo comparativo da integração ao contexto universitário entre estudantes de diferentes instituições. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.13, n.2, p.166 - 172. 2012.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

SCHEIN, E.H. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1978.

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

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

SHIBATA, L. H. Planejamento e vida. 2007. Disponível em: <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11\\_planvida.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artconsult/co11_planvida.htm)>. Acesso em: 8/08/2016.

SALESIANO. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/>. 2016. Acesso em: 8/08/16.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p.363-382, 2002.

SPARTA, M.; GOMES, W.B. Importância atribuída ao ingresso na educação superior por alunos do ensino médio. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v.6, n.2, p.45-53. 2005

STONER, James A. F.; FREEMAN R.E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

TAPSCOTT, D. Geração Y vai dominar a força de trabalho. ITWEB. 2010. Disponível <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>. Acesso em 15/06/15.

TEIXEIRA, M.A.P.; GOMES, W.B. Estou me formando... E agora? Reflexões e perspectivas de jovens formandos universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, p.47 - 62. 2004.

TIEPPO, C. E.; GOMES, D. F. N.; SALA, O. T. M.; TREVISAN, L. N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 2, art. 6, p. 273-293, 2011.

TWENGE, J.M.; CAMPBELL, S.M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n.8, p.862-877, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; Dutra, J.S.; Nakata, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

WONG, M. et. Al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, v.23, n.8, p.878-890, 2008.

**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO**

## 1. Sexo

 Feminino Masculino

## 2. Estado Civil

 Solteiro Casado Outros

## 3. Idade

 17 anos a 25 anos 26 anos a 35 anos 36 anos a 45 anos 46 anos a 55 anos Acima de 55 anos

## 4. Curso

 Administração Biomedicina Ciência Contábeis Direito Educação Física Enfermagem Engenharia Agrônômica Estética Fisioterapia Pedagogia Psicologia

**APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO DE PLANEJAMENTO DE CARREIRA**

1. O que o influenciou na escolha do seu curso? Assinale apenas uma alternativa.

- Familiares
- Desde pequeno sonhei em fazer este curso
- Era o que tinha condições de pagar
- Já trabalhei na área e gostei
- Para dar continuidade aos negócios da família
- Para ter um diploma
- Pelos bons retornos financeiros que profissionais dessa área alcançam

2. Você já sabe a área profissional (carreira) que quer seguir após o término da faculdade?

- Sim
- Não

3. O curso oferece disciplinas que orientam os alunos nas possíveis carreiras que podem ser seguidas após a conclusão do mesmo?

- Sim
- Não

4. Onde você acredita que começa a influência para seguir uma carreira profissional?

- Na família
- Na empresa
- Na Instituição de Ensino onde estudou/estuda
- Na sociedade
- Em você mesmo

5. Você já fez um planejamento de carreira?

Sim

Não

6. Você planeja (coloca no papel) as metas que deseja alcançar em torno da sua vida profissional?

Sim

Não

Às vezes, porém acabo esquecendo conforme o passar do tempo.

Planejar é bobeira, deixo as coisas acontecerem.

7. Você já pensou se a carreira profissional para a qual está estudando será a mesma que irá gostar daqui a 60 anos?

Sim

Não

8. O que é mais importante para você?

Trabalhar na área que gosta, independente se o retorno financeiro é alto.

Trabalhar em uma área que tenha um ótimo retorno financeiro, não importa a função e se ama o que faz.

Trabalhar no que gosta, porém se não tiver um bom retorno financeiro não se importaria em mudar de profissão futuramente.

Dar orgulho e continuidade nos negócios da minha família.

## APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: Diagnóstico de planejamento e âncora de carreira em alunos de uma Instituição de Ensino Superior na cidade de Lins/SP.

Nome do Pesquisador Principal ou Orientador(a): Emanuelle Cristini Paulo Santos

Eu, ...(*nome do sujeito da pesquisa, nacionalidade, idade, estado civil, profissão, endereço, RG*), estou sendo convidado a participar de um estudo denominado Diagnóstico do planejamento de carreira e âncora de carreira em alunos do último ano do Unisalesiano Lins, cujos objetivos são:

Identificar as âncoras de carreiras dos acadêmicos das áreas de Ciências da Vida e Ciências Humanas.

Identificar o planejamento de carreira dos acadêmicos das áreas de Ciências da Vida e Ciências Humanas.

Relacionar as âncoras de carreira com o planejamento de carreira.

A minha participação no referido estudo será no sentido de contribuir com informações sobre planejamento de carreira e na identificação das âncoras de carreira.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo à assistência que venho recebendo.

A pesquisadora envolvida com o referido projeto é a mestranda Emanuelle Cristini Paulo Santos e com ela poderei manter contato por telefone.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

\_\_\_\_\_  
Nome do Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Nome do Pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Orientador

## ANEXO A- INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRAS

Para cada um dos 40 itens, deve-se classificar o quanto o item é verdadeiro, em geral, atribuindo-lhe um valor de 1 a 6. Quanto maior o valor, mais este item é verdadeiro.

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você

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

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

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você

1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.
3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.
4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
5.	Estou sempre procurando ideias 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 a 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 em 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 quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
12.	Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
15.	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.

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





**Média**

## IDENTIFICANDO A ÂNCORA DE CARREIRA

### ◆ **COMPETÊNCIA TÉCNICA/FUNCIONAL**

Se sua âncora de carreira é a competência em alguma área técnica ou funcional, você não abriria mão da oportunidade de aplicar suas habilidades nessa área e de continuar desenvolvendo essas habilidades em um nível cada vez mais alto. Você obtém seu senso de identidade com o exercício dessas habilidades e sente-se totalmente realizado quando seu trabalho lhe permite ser desafiado nessas áreas. Você pode estar disposto a gerenciar outras pessoas em sua área técnica ou funcional, mas não se interessa pelo gerenciamento em si, e evitaria a gerência geral, porque precisaria desistir de sua própria área de especialidade. Seus pontos do inventário nesta área estão na primeira coluna da folha de pontos, sob TF.

### ◆ **COMPETÊNCIA PARA GERÊNCIA GERAL**

Se sua âncora de carreira é a competência para a gerência geral, você não abriria mão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente que lhe permita integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização. Você quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha. Se você está em uma área técnica ou funcional atualmente, aceita a situação como uma experiência de aprendizado necessária; entretanto, ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas o quanto antes. Ter um alto cargo gerencial técnico não interessa. Seus pontos do inventário nesta área estão na segunda coluna da folha de pontos sob GG.

### ◆ **AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA**

Se sua âncora de carreira é a autonomia/independência, você não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira. Se você está numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação à quando e como trabalhar. Se você não tolera regras e restrições organizacionais de qualquer espécie, busca ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino ou consultoria. Para manter sua autonomia, você recusa oportunidades de promoção ou avanço. Talvez você até procure Ter seu próprio negócio para alcançar a sensação de autonomia; entretanto este motivo não é o mesmo que a criatividade

empreendedora descrita mais adiante. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na terceira coluna da folha de pontos, sob as letras AI.

◆ **SEGURANÇA/ESTABILIDADE**

Se sua âncora de carreira é a segurança/estabilidade, você não abriria mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou organização. Sua principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem sucedido, para ficar tranquilo. A âncora está demonstrada na preocupação pela segurança financeira (tais como aposentadoria e planos de pensão) ou segurança no emprego. Essa estabilidade pode significar trocar sua lealdade e disposição de fazer qualquer coisa que seu empregador lhe peça por uma promessa de garantia de emprego. Você se preocupa menos com o conteúdo do seu trabalho e o posto que pode alcançar, embora possa chegar a um alto nível, se seus talentos assim o permitirem. No que se refere à autonomia, todo mundo tem certas necessidades de segurança e estabilidade, especialmente em épocas que os encargos financeiros são grandes ou quando se está para enfrentar a aposentadoria. Entretanto, as pessoas ancoradas dessa maneira estão sempre preocupadas com essas questões e constroem toda sua autoimagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na Quarta coluna da folha de pontos sob as letras SE.

◆ **CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA**

Se sua âncora de carreira é a criatividade empreendedora, você não renunciaria à oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos e superar obstáculos. Você quer provar ao mundo que pode criar um empreendimento que seja o resultado do seu próprio esforço. Talvez você trabalhe para outros em alguma organização, enquanto aprende e avalia oportunidades futuras, mas seguirá seu próprio caminho assim que sentir que tem condições para isso. Você quer que seu empreendimento seja financeiramente bem sucedido, como prova de sua capacidade. Seus pontos no inventário estão na quinta coluna da folha de pontos, sob as letras CE.

◆ **SERVIÇO/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA**

Se sua âncora de carreira é serviço/dedicação a uma causa, você não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil, como por exemplo tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar

problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos etc. Você busca essas oportunidades, mesmo que isso signifique mudar de organização e não aceita transferências ou promoções que o desviem do trabalho que preencha esses valores. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na sexta coluna da folha de pontos sob as letras SD.

◆ **DESAFIO PURO**

Se sua âncora de carreira é desafio puro, você não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis. Para você, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível. Algumas pessoas encontram esse desafio puro em alguns trabalhos intelectuais, como por exemplo o engenheiro interessado apenas em desenhos extremamente difíceis; outras encontram seu desafio em situações complexas, tais como um consultor estrategista, interessado apenas em clientes à beira da falência e que já esgotaram todos os recursos; algumas o encontram na competição interpessoal, como o atleta profissional ou o vendedor que define cada venda como uma vitória ou derrota. A novidade, variedade e dificuldade tornam-se um fim em si, e se alguma coisa é fácil, imediatamente torna-se monótona. Seus pontos no inventário nessa dimensão estão na sétima coluna da folha de pontos sob as letras DP.

◆ **ESTILO DE VIDA**

Se sua âncora de carreira é o estilo de vida, você não abriria mão de uma situação que lhe permitisse equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira. Você quer fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração. Talvez você precise sacrificar alguns aspectos da sua carreira (por exemplo, uma mudança geográfica que fosse uma promoção, mas que desestruturaria toda sua situação de vida), e você define o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente sucesso na carreira. Você sente que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo, onde você se estabelece, como lida com sua situação familiar e como você se desenvolve, do que com qualquer trabalho ou organização. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na oitava coluna da folha de pontos sob as letras EV.