

**ÂNCORAS DE CARREIRA E CULTURA ORGANIZACIONAL:  
análise comparativa da percepção dos empregados em duas empresas  
industriais**

**DOI: 10.31994/rvs.v9i1.289**

Camila Caroline de Carvalho Souza<sup>1</sup>

Renato Pereira Murad<sup>2</sup>

André Ferreira<sup>3</sup>

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção de carreira dos empregados de duas empresas, uma metalúrgica e outra automobilística, localizadas na região Sul Fluminense, buscando compreender o alinhamento entre a cultura organizacional e o perfil de carreira dos empregados pesquisados. O referencial teórico aborda os temas planejamento de carreira, âncoras de carreira e cultura organizacional. A pesquisa foi um levantamento de campo em duas empresas industriais de grande porte das áreas metalúrgica e automotiva. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, desenvolvido por Edgar Schein (1993), para identificação das Âncoras de Carreira. O número total de questionários respondidos foram de 138, sendo 74 da empresa do ramo metalúrgico e 64 do ramo automobilístico. Como resultado, identificou-se que na empresa metalúrgica sobressaem as âncoras

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense - [camila.carvalhos@hotmail.com](mailto:camila.carvalhos@hotmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-6118-2739>

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal Fluminense - [renato.murad@hotmail.com](mailto:renato.murad@hotmail.com) - <https://orcid.org/0000-0003-4204-0273>

<sup>3</sup> Doutorado em Políticas Públicas (IE/UFRJ), Mestrado em Administração (PPGA/ UFRRJ) e Graduado em Economia (UERJ). É Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense - [andref@id.uff.br](mailto:andref@id.uff.br) - <http://orcid.org/0000-0002-1430-4537>

associadas a segurança no emprego e competências técnicas. Na empresa automobilística, os funcionários apresentaram um perfil de carreira criativo e empreendedor. No âmbito desta amostra, é possível concluir que há um alinhamento nas empresas pesquisadas entre a cultura organizacional e o perfil de carreira de seus respectivos empregados.

**PALAVRAS-CHAVE: CARREIRA. ÂNCORA DE CARREIRA. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

## INTRODUÇÃO

Sendo antes visto no passado apenas como uma estrada, onde o indivíduo percorreria sabendo o que esperar deste percurso, o conceito de carreira vem sofrendo alterações durante os anos, e tem se tornado hoje algo a ser construído, tendo o indivíduo um papel mais ativo neste processo, gerindo sua carreira, implementando e monitorando suas metas e estratégias para tomar as decisões adequadas sobre sua vida profissional (MARTINS, 2001).

Com maior responsabilidade no planejamento de sua vida profissional, o indivíduo precisa ter em mente que os seus objetivos de carreira devem estar compatíveis com suas características pessoais. De acordo com Schein (1993), quando um indivíduo tem uma ocupação não compatível com seus valores, aspirações e interesses, ele tende a ter baixo desempenho e falta de comprometimento, gerando frustração pessoal.

Para as empresas, esta mudança indica a necessidade de buscar compatibilidade entre o perfil da organização e o perfil de seus empregados, compatibilidade esta que pode representar um importante diferencial competitivo. Assim, empresas inovadoras e agressivas devem buscar atrair profissionais com perfil inquieto, dispostos a assumir riscos e abertos a novas experiências. De forma similar, organizações caracterizadas pela rotina e estabilidade têm em profissionais

detalhadas, formais e organizadas importantes aliados na busca de suas metas e objetivos. Mas esta compatibilidade entre perfil do indivíduo e cultura organizacional, fator importante para um melhor desempenho profissional, já é uma realidade?

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo verificar a compatibilidade das preferências de construção de carreiras com as respectivas culturas organizacionais, por meio dos conceitos de âncoras de carreira (SCHEIN, 1993) e cultura organizacional.

Foram realizadas pesquisas em duas empresas multinacionais industriais de grande porte dos segmentos metalúrgico e automobilístico, que possuem culturas organizacionais distintas. A partir dos resultados da pesquisa, foi realizado mapeamento de âncoras de carreira de empregados das duas empresas e posteriormente comparado este perfil com as respectivas culturas organizacionais.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Carreira**

A palavra carreira é originada do latim, com o significado de estrada rústica para carros (MARTINS, 2001). Foi a partir do século XIX que o termo carreira passou a ser utilizado como o caminho que uma pessoa segue a vida (COELHO, 2006).

Pode-se dizer que carreira é um artefato que surgiu com a sociedade industrial. Segundo Martins (2001), carreira era a apenas a transferência de ocupações de pais para filhos, ficando restrito às classes mais altas.

Muitas são as definições para a palavra carreira. Hall (2004), por exemplo, define carreira como uma sequência de comportamentos e atitudes, que são associadas a experiências e aprendizado pessoal relacionadas ao trabalho, durante a vida de uma pessoa. Esta definição parte do princípio que a carreira surge do livre arbítrio, não levando em consideração a empresa e a sociedade. Para Dutra (2009),

a carreira envolve aspirações individuais e expectativas impostas pela organização e sociedade; partindo do indivíduo, engloba suas experiências profissionais, enquanto, da perspectiva da organização, engloba procedimentos e decisões ligadas a níveis organizacionais e políticos. Edgar Schein (1993) argumenta que a palavra carreira pode ser usada de várias maneiras e possui mais de um significado:

A palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoa desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela (SCHEIN, 1993, p. 19)

A evolução do conceito de carreira também mantém estreita relação com as eras econômicas, que no Brasil são classificadas por Chiavenato (2004) em três estágios:

- **Era Industrial Clássica (1900/1950):** Período de industrialização brasileira. As empresas adotavam um formato piramidal e centralizador, caracterizado pela departamentalização e rigidez de regras. Havia a centralização das decisões no “topo” da pirâmide organizacional. O homem era considerado apenas recursos de produção, assim era visto como uma peça da máquina.
- **Era Industrial Neoclássica (1950/1990):** Período iniciado após a Segunda Guerra Mundial. O antigo modelo centralizador não acompanhava as mudanças que ocorriam no ambiente industrial. A economia passou por mudanças, tornando-se cada vez menos previsíveis, aumentando a competição entre as empresas. As organizações passaram a adotar uma departamentalização por produtos e serviços, a fim de proporcionar maior inovação, dinamismo e competitividade. As empresas começaram a ter mudanças, mas não suficientes para eliminar a estrutura burocrática praticada até então.

- **Era da Informação (a partir de 1990):** Período que marcou a globalização da economia através da tecnologia da informação. A competitividade entre as organizações tornou-se intensa; assim, o maior desafio das empresas passa a ser a produtividade do conhecimento. As empresas passaram a enxergar as pessoas como recursos vivos, inteligentes e não mais como um fator de produção.

A carreira sofre grandes transformações com a evolução do cenário econômico. A responsabilidade de administrar a carreira dos funcionários, que no passado era quase uma exclusividade da organização, migra para o indivíduo, que passou a ser responsável por gerenciar sua carreira, cabendo às empresas o papel secundário de dar apoio aos seus funcionários para que estes assumissem a responsabilidade pelo seu futuro profissional (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

## 2.2 Âncoras de Carreira

Para Hall (1996), o autoconhecimento é fundamental para a gestão de carreira. O autor acredita que a descoberta do que a pessoa faz de melhor, de quem ela é, e de como pode melhorar ocorre por meio do relacionamento. O autoconhecimento pode ser entendido como um processo de tomada de consciência das características individuais que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo (MARTINS, 2001). No momento em que as pessoas adquirem o autoconhecimento, estão mais aptas para direcionarem sua carreira com maior clareza (DUTRA, 2009).

Assim, conhecer os valores pessoais, insistir em esforços de autoconhecimento e autoinvestigação é importante para trilhar uma carreira exitosa. O grande número de opções de trabalho, tais como na indústria, na área de serviços ou em atividades empreendedoras, pode trazer confusão se as escolhas não forem direcionadas pelos valores pessoais e por um senso de autonomia e responsabilidade em relação à própria carreira (CORDEIRO, 2012).

Para Schein (1993), o conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais as levam a fazer escolhas mais conscientes. Schein elaborou o conceito de âncoras de carreira após estudar estas preferências acompanhando a carreira de 44 ex-alunos da Sloan School of Management do MIT. As entrevistas foram realizadas cinco e doze anos após a formatura desses alunos. Ele observou que nos primeiros anos os alunos procuravam empregos que proporcionavam bons salários e que fossem desafiadores. Após alguns anos de experiência, os mesmos procuravam tipos específicos de trabalho. A partir do depoimento desses alunos, e de outros estudos que o autor realizou com outras pessoas ao longo dos anos, ele definiu oito categorias que levam as pessoas a estabelecerem padrões de escolhas de carreiras, as quais chamou de “âncoras de carreira”.

Âncoras de carreira consistem na autopercepção de valores, necessidades e habilidades que dizem respeito a carreira. O autoconhecimento, quando bem formado, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, a qual a pessoa não abrirá mão, mesmo diante de escolhas difíceis na carreira (SCHEIN, 1993). As âncoras de carreira são classificadas por Schein em oito categorias:

- **Competência Gerência Geral (GG):** Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, esta âncora está vinculada ao reconhecimento em posições desta natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão. Desejam assumir altos níveis de responsabilidades.
- **Competência Técnica ou Funcional (TF):** Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.

- **Segurança e Estabilidade (SE):** Escolha de vínculos de trabalho que asseguram o funcionário física e financeiramente. O predomínio é de sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Schein chama a atenção ao fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em SE precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.
- **Criatividade Empreendedora (CE):** Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é de impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes dessa âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.
- **Autonomia e Independência (AI):** Preocupação com a liberdade e independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para “planejar a liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.
- **Senso de Serviço e Dedicção à Causa (SD):** Buscam contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.
- **Desafio Puro (DP):** A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.
- **Estilo de Vida (EV):** Buscam oportunidades que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que apresenta mais mudança desde a pesquisa

original e a que mais cresce, já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho, empresas menos proprietárias dos empregados.

No Brasil, pode-se destacar os estudos sobre âncoras de carreira realizados por Ferraz *et. al.* (2008), que analisa como o gênero influencia as escolhas de carreira. Compararam-se as âncoras de carreira de 54 homens e 50 mulheres, todos alunos do último ano do curso superior de administração. Os resultados do estudo apresentaram uma diferença significativa entre os sexos, no que diz respeito à âncora de carreira predominante.

Kilimnik *et al.* (2008) realizaram um estudo comparativo onde analisaram as autopercepções e as âncoras de carreira de profissionais de administração. Foram realizadas entrevistas com a aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993). O inventário foi reaplicado em doze profissionais do grupo original, após um período de dois anos, juntamente com uma nova entrevista. A âncora Estilo de Vida foi a predominante nas duas aplicações, refletindo a necessidade de equilibrar a vida familiar e o trabalho.

Santos e Abrahim (2008) estudaram os valores pessoais de 42 universitários e suas influências na determinação das âncoras de carreiras. Observou-se que, apesar de haver uma aparente homogeneidade no grupo, não houve a predominância de uma âncora e que indivíduos com as mesmas âncoras possuíam valores semelhantes.

Schein (1993) afirma que o conteúdo das âncoras pode ter mudado e instiga novos estudos. O autor questiona a aplicabilidade das âncoras no mundo de mudanças e fala sobre o fato de as âncoras poderem se tornar problemáticas em função da não adequação dos indivíduos a um novo cenário. O autor conclui que, independentemente do conteúdo e da estrutura, a capacidade de autoanálise do indivíduo e da adequação à estrutura ocupacional será uma habilidade crucial nos novos tempos (SCHEIN, 1993).



## 2.3 Cultura Organizacional

Cultura organizacional é definida por Schein (2009) como um conjunto de suposições tácitas básicas compartilhadas por um grupo de pessoas sobre como o mundo é. Estas suposições determinam as percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos dos indivíduos. Ela se manifesta em três níveis: o nível dos artefatos visíveis, que é o ambiente da organização; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas - difíceis de observar diretamente, sendo necessário entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos da organização -, e que geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, isto é, expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações; e o nível dos pressupostos inconscientes, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Para Christensen (2006), a cultura é dinâmica na medida em que podem evoluir com novas experiências. Essa mudança pode ocorrer de duas maneiras: como resultado de uma crise clara ou através de uma evolução gerencial.

Quando se fala em cultura organizacional, Schein (2009) descreve o seu surgimento nas organizações baseado nas suas histórias e experiências. Iniciando com os fundadores, os membros de uma organização que compartilharam o seu crescimento bem sucedido desenvolveram suposições sobre o mundo e como ter sucesso nele, e ensinaram esses pressupostos para novos membros da organização. De acordo com Robbins et al. (2010), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Os costumes, as tradições e a maneira usual de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado.

Para Allaire e Firsirotu (*apud* BARRETO *et al*, 2012), a revisão das influências da cultura organizacional estão agrupadas em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os

componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Neste sentido, a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura, seja ela nacional, regional, social, etc. O segundo bloco percebe a cultura organizacional como um sistema de ideias, em que ela não representa apenas uma rede de padrões de comportamento, mas um conjunto de mecanismos de controle para modelar tais comportamentos. Este pensamento é compartilhado com Fleury (1996), que afirma que os componentes da cultura organizacional tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Smircichs (*apud* BARRETO *et al.*, 2012) resumiu os enfoques da cultura organizacional em duas categorias. Na primeira perspectiva, considera-se que o desempenho da organização é fruto dos valores e crenças compartilhados por seus membros e pelo compromisso por eles assumido. Na segunda, a cultura é compreendida como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade.

Para Schein (2009), cultura organizacional é uma propriedade de uma unidade social independente, uma unidade em que os membros compartilham um número significativo de experiências de sucesso na solução de problemas externos e internos. Em função destas experiências comuns, com o passar do tempo, este grupo de pessoas terá formada uma visão compartilhada da forma que o mundo que os cercam funciona, e quais métodos para solução de problemas funcionarão neste mundo.

Priore *et al.* (2012) afirma que não existe cultura melhor ou pior; o que define se uma cultura é adequada é o que a organização pretende fazer e o que o ambiente que ela está inserida permite. A cultura pode ser explicada como um sistema de significados comuns, entretanto, não se pode esperar que indivíduos que têm antecedentes diferentes ou que estão em níveis hierárquicos diferenciados descrevam a cultura organizacional em termos similares. Robbins *et al.* (2010) defende que as organizações, principalmente as grandes, possuem uma cultura dominante e também diversos conjuntos de subculturas. A cultura dominante

expressa os valores centrais compartilhados pela maioria dos membros. Já as subculturas nascem para complementar à cultura dominante, onde são, muitas vezes, definidas por rótulos departamentais e separação geográfica.

### 3 METÓDO DE PESQUISA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada, pois, de acordo com Gil (2008), tem como característica principal o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos; A pesquisa aplicada se preocupa mais com a aplicação imediata numa realidade circunstancial do que com o desenvolvimento de teorias de valor universal.

Foi utilizado o levantamento de campo ou *survey*, que, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela interrogação direta de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, etc. Realiza-se a coleta de informações em um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

O trabalho baseou-se na análise quantitativa de questionários, procurando identificar as diferentes âncoras de carreiras que motivam os funcionários de uma empresa do ramo automobilístico e os de uma do setor metalúrgico. Segundo Richardson (1985), a análise quantitativa é caracterizada pela aplicação da quantificação, tanto na coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas.

Quanto aos fins, pode ser classificada como uma pesquisa exploratória. As pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o tema abordado. Gil (2008) afirma que, quando o tema é muito genérico, é necessário seu esclarecimento e delimitação; assim, o produto final passa a ser um problema passível de investigação por meio de procedimentos mais sistematizados.

### **3.1 Contexto da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no mês maio de 2014 em duas empresas, denominadas nesta pesquisa como Empresa Auto e Empresa Metal. A Empresa Auto é uma montadora automobilística de origem europeia localizada no sul do estado do Rio de Janeiro, que se destaca pelo alto investimento em treinamento para seus colaboradores, pela política de remuneração agressiva, devido à necessidade de atrair e reter talentos em um segmento com alta competição por mão de obra qualificada, e pelo apoio dado pela área de Recursos Humanos aos seus empregados na elaboração e desenvolvimento de seus planos de carreira (FERREIRA; FURTADO, 2010).

A Empresa Metal, também localizada no sul do estado do Rio de Janeiro, foi adquirida por uma empresa europeia nos anos 90 e caracteriza-se por um processo tradicional de produção, com mínimas variações tecnológicas no tempo. Possui uma política de recursos humanos mais conservadora em relação a outras empresas da região, com investimento relativamente baixo em treinamento e desenvolvimento, e remuneração, e não possui um projeto claro e eficiente de carreira para os colaboradores mensalistas.

### **3.2 População e Amostra**

A população pesquisada constitui-se de empregados que ocupam cargos de especialista e administrativo das empresas Auto e Metal, todos de nível superior. É importante ressaltar que não foram pesquisados ocupantes de cargo de chefia, com objetivo de manter a homogeneidade dos participantes da pesquisa.

A amostra é de caráter não probabilístico, contou com 138 respondentes, sendo escolhida por conveniência de acesso, e foi composta por 64% de homens e 36% de mulheres. No que tange à faixa etária dos respondentes, grande parte da amostra tem entre 25 e 40 anos, gerando um total de 62% dos respondentes. No que se refere ao tempo de empresa, a maior parte concentra-se na faixa de 1 a 5

anos (48%), e 25% dos respondentes já trabalham na empresa há mais de 10 anos. Com relação à formação, 65% são engenheiros e 20% administradores, enquanto apenas 15% se formaram em outros cursos. Quanto ao nível do cargo, dos 138 respondentes, um percentual considerável é engenheiro (53%), seguido de analistas (33%). Dos respondentes, 54% pertencem à empresa siderúrgica e 46%, à automotiva.

### 3.3 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Para Gil (2008), os instrumentos de coleta de dados mais adequados são o questionário, a entrevista e o formulário. Segundo o autor, o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoa, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores, interesses, expectativas, comportamentos presentes e passados etc.

Para realizar a pesquisa, foi utilizado um questionário baseado no inventário de âncoras de carreira desenvolvido por Schein (1993). O modelo original possui quarenta afirmativas, sendo cinco referentes a cada âncora, com uma escala de 1 a 6 para as respostas. No modelo adaptado para a pesquisa, o número de questões foi reduzido para que o questionário ficasse menor, facilitando e agilizando a coleta de informações. O questionário adaptado possui duas seções:

**1ª seção:** Dados gerais dos respondentes – Empresa e área em que trabalha, cargo, tempo de experiência no mercado, formação, sexo e idade.

**2ª Seção:** Vinte e quatro afirmativas relacionadas às âncoras de carreira, baseadas no inventário de âncoras elaborados por Schein (1993).

Para cada afirmativa, os respondentes foram instruídos a marcar a resposta que melhor representava suas competências, habilidades e necessidades no dia-a-dia de suas vidas. As respostas para as afirmativas estavam em uma escala de 1 a 6, significando: 1. Nunca Verdadeiro; 2 ou 3. Ocasionalmente Verdadeiro; 4 ou 5. Frequentemente Verdadeiro; e 6. Sempre Verdadeiro.

### **3.4 Técnicas de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários impressos, distribuídos pessoalmente aos participantes. Ao receber os questionários, os entrevistados eram auxiliados a responder as questões de maneira sincera e honesta, deixando levar-se pelo que realmente sentiam em relação às afirmações.

### **3.5 Análise dos dados**

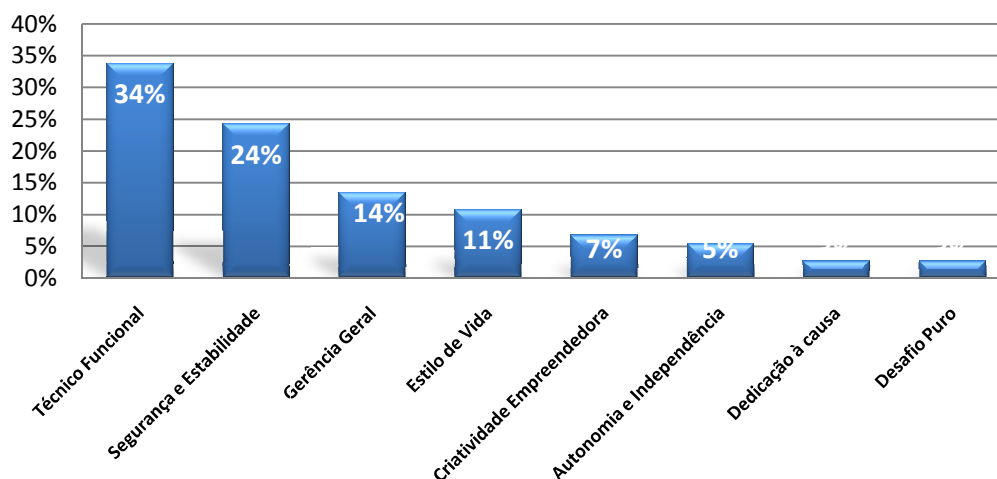
Os dados coletados pelos questionários aplicados durante a realização da pesquisa foram tratados e analisados com o uso do software Excel, que gerou estatísticas descritivas simples, através de gráficos, contendo informações do evento analisado. Para a elaboração do resultados e discussão da pesquisa, estes gráficos foram analisados visualmente.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Empresa Metal**

Na empresa Metal, observa-se que, das oito Âncoras de Carreira revisadas neste trabalho, foram predominantes a Técnica ou Funcional (34%) e a Segurança e Estabilidade (24%), conforme demonstrado no gráfico 1.

## Empresa Metal



**Gráfico 1 – Âncoras de Carreira na Empresa Metal**  
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Schein e Maanen (2013), a âncora Técnica ou Funcional caracteriza-se pela oportunidade de o indivíduo aplicar suas habilidades e conhecimentos e continuar a desenvolver essas qualidades até o nível mais alto possível. O colaborador deve ser disposto a gerenciar sua área técnica ou funcional, mas evitaria um gerenciamento generalista, pois estaria longe da sua área de *expertise*. A empresa Metal não possui um plano de carreira claro e eficiente para seu público mensalista, que possibilite assumir novos cargos ou mudar de área em poucos anos de empresa; isso faz com que seus funcionários sejam mais especialistas e menos generalistas. Esta característica da empresa justifica os 34% da amostra que tem um perfil Técnico Funcional.

Em segundo lugar (24%), está a âncora Segurança e Estabilidade, em que o indivíduo está mais preocupado com a sensação de ter estabilizado a sua carreira, de modo que ele possa relaxar, do que com o conteúdo do seu trabalho e da sua classificação na organização. O *turnover* da empresa Metal é baixo, o que demonstra a capacidade da empresa em manter seus colaboradores, trazendo maior segurança aos funcionários. As transferências de pessoas entre as empresas

do grupo também são baixas para o nível de mensalistas, o que garante uma maior estabilidade geográfica para os funcionários. Segundo Schein e Maanen (2013), esta âncora apresenta-se no interesse por segurança financeira, segurança de emprego ou estabilidade geográfica.

Em terceiro lugar, com 14% (10% a menos que a âncora anterior), encontra-se a Competência Gerencial. Schein e Maanen (2013) acreditam que nesta âncora o indivíduo não abrirá mão da oportunidade de subir para um nível alto o suficiente em uma organização, que possa integrar os esforços dos outros em todas as funções e de ser responsável pela produção de uma determinada área da organização. Geralmente esta característica está presente em um público mais velho, os chamados *Baby Boomers*, que, segundo Oliveira (2010), só consideram que tiveram sucesso na carreira quando atingem uma posição de liderança.

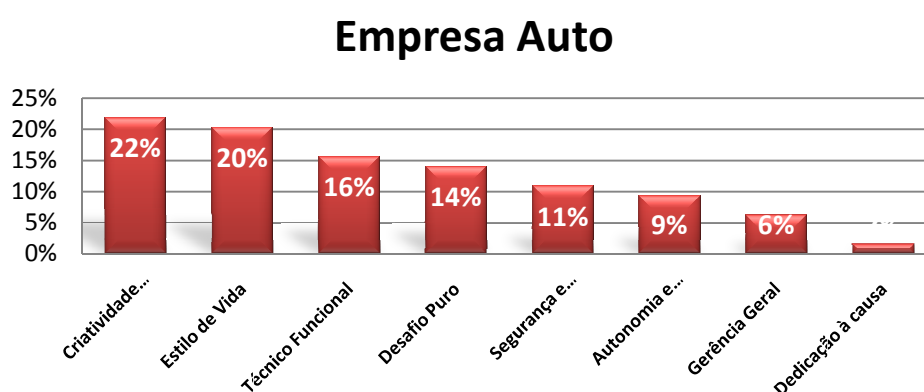
Com apenas 3%, as âncoras que apresentaram o menor índice foram a Desafio Puro e a Dedicção à uma causa. Os colaboradores enquadrados na primeira procuram empregos em que tenham de enfrentar problemas cada vez mais difíceis e complexos. O sucesso para essas pessoas está representado por vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis, e pode estar associada à empresa Metal na medida em que seu processo de produção possui baixa perspectiva de mudança (inovação) e pelo tradicionalismo de seu modelo de gestão. Para a âncora Dedicção à uma Causa, as pessoas são movidas por ocupações que incorporam valores importantes para si, desejam fazer algo importante para melhorar o mundo de alguma maneira. Na empresa Metal, conforme dados da pesquisa, essa âncora se apresentou em grande número aos colaboradores da área de meio-ambiente, que em geral são engajados e se dedicam à causa do desenvolvimento sustentável.

Na amostra estudada, a empresa Metal apresentou todas as Âncoras de Carreira. Em ordem decrescente, pode-se citar, além das descritas acima: Estilo de Vida (11%), Criatividade Empreendedora (7%) e Autonomia e Independência (5%).



## 4.2 Empresa Auto

Percebe-se que as Âncoras de Carreira com maior predominância na empresa Auto foram: Criatividade Empreendedora (22%) e Estilo de Vida (20%), conforme demonstrado no gráfico 2.



**Gráfico 2 – Âncoras de Carreira na empresa Auto**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Os 22% da âncora Criatividade Empreendedora presentes na empresa Auto revelam o impulso criativo de seus funcionários para empreender, criar e desenvolver novos serviços, sejam eles em atividades dentro da organização ou não. Pode-se explicar a dominância desta âncora devido ao fato de a empresa Auto ser a matriz da marca, onde é desenhado e desenvolvido todo o portfólio. Há um grande incentivo da organização para que seus colaboradores criem novos projetos ou sugiram melhorias; as melhores ideias são reconhecidas perante toda a organização em um programa de reconhecimento, que, dependendo do nível do projeto e da sua aplicabilidade, pode resultar em prêmios em dinheiro ou até mesmo promoções.

Com apenas 2% a menos que Criatividade Empreendedora, destaca-se a âncora Estilo de Vida. Nota-se uma maior preocupação das pessoas em conciliar a vida profissional com a pessoal. Segundo Schein e Maanen (2013), pessoas que são ancoradas em Estilo de Vida buscam equilibrar e integrar suas necessidades pessoais e familiares e exigências de carreira; para isso é necessário que estes indivíduos

busquem empregos que permitam uma maior flexibilidade. O horário flexível é uma realidade forte na empresa Auto: o funcionário que precisa sair mais cedo ou chegar mais tarde negocia direto com o seu gestor, sem sofrer interferência de Recursos Humanos. Apesar de ser um ambiente fabril, a empresa não utiliza máquina de ponto, o monitoramento de eventuais excessos na carga horária é feito através do controle de entrada e saída da portaria. Esta estratégia da companhia faz com que seus funcionários se sintam menos constrangidos na hora de pedir liberação para ir ao médico ou qualquer outra atividade pessoal.

Em terceiro lugar, com 16%, apresenta-se a âncora Técnica ou Funcional, que é predominante na geração Y. A pesquisa “Empresa dos Sonhos” (2013) realizada pela Cia de Talentos com jovens de todo o Brasil, mostra que os jovens preferem trabalhar no que gostam, tendo cargos de especialistas do que deixar de aplicar seu conhecimento específico para assumir cargos gerenciais.

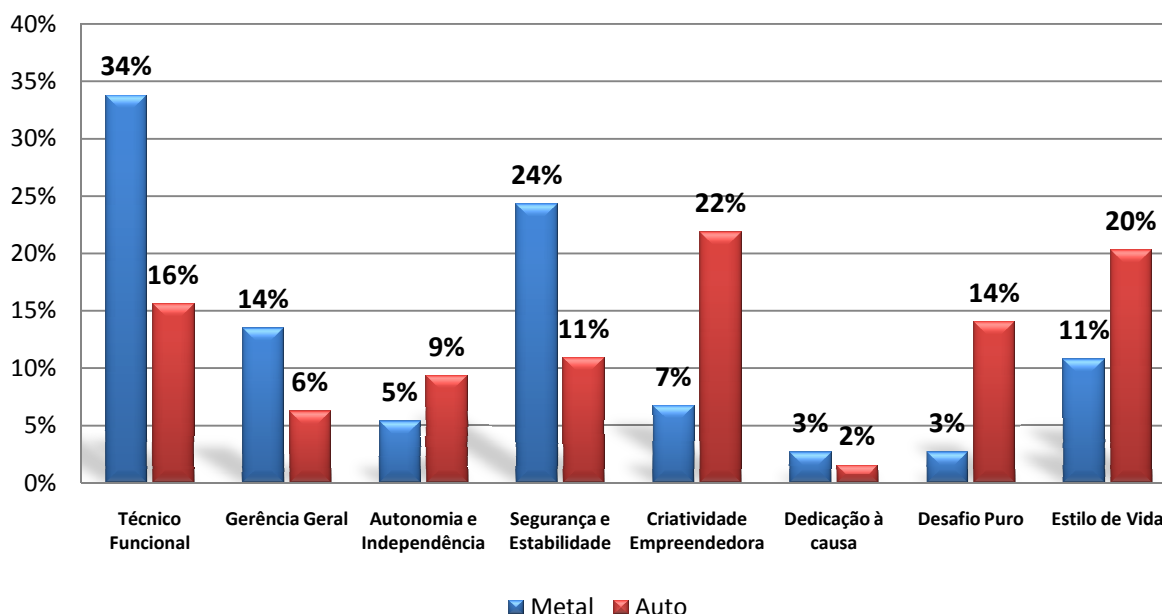
Observa-se na empresa Auto, com 6%, a âncora Competência Gerencia Geral, que está ligada à vontade do indivíduo de ocupar cargos gerenciais. Acredita-se que esta âncora teve um índice baixo pois na amostra de pesquisa ficaram de fora pessoas ocupantes do cargo de chefia.

Com apenas 2%, apresenta-se a âncora Dedicção a uma Causa. Esta âncora geralmente tem um nível baixo dentro de organizações e, segundo Schein e Maanen (2013), está relacionada a profissões como medicina, enfermagem, serviço social, educação entre outras, que permitem que o indivíduo possa influenciar ou planejar políticas sociais.

### **4.3 Comparativo entre as Empresas Metal & Auto**

A cultura tradicional da empresa Metal e o dinamismo da empresa Auto demonstram que suas atividades e diferentes modelos de gestão divergem em vários pontos. No entanto, analisando o gráfico 3, observa-se que, mesmo com todas as diferenças, as empresas se assemelham na âncora com menor percentual.

## Metal Vs. Auto



**Gráfico 3 – Âncoras de Carreira Metal Vs. Auto**  
Fonte: Dados da pesquisa

Como citado, a âncora Dedicção à uma Causa apresenta um nível baixo para ambas as empresas, pois é basicamente composta por indivíduos que têm objetivos político-sociais para sua carreira. Segundo Schein (1993), estas pessoas desejam melhorar algum aspecto da sociedade e são energizados pela vontade de servir à humanidade. São poucas as empresas industriais que fornecem condições e incentivo para que pessoas ancoradas à Dedicção a uma Causa consigam conciliar seus objetivos de carreira e o trabalho realizado na empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tipologia desenvolvida por Schein, denominada “Âncoras de Carreira”, é destinada para quem busca ter um autoconhecimento sobre suas preferências de carreira e também para as empresas que desejam conhecer os perfis de seus

funcionários, analisando e alocando-os de maneira a utilizar as âncoras de seus colaboradores como uma ferramenta de desenvolvimento de pessoal.

Na comparação das empresas Metal e Auto, que atuam em segmentos diferentes e possuem culturas organizacionais com baixa similaridade, observou-se que as âncoras predominantes de seus respectivos empregados também não foram semelhantes.

Na empresa Metal, que possui uma cultura organizacional e um modelo de gestão mais tradicional, foram identificadas com maior percentual as âncoras Técnica ou Funcional e Segurança e Estabilidade. Os colaboradores desta empresa procuram uma progressão de carreira regular e maior estabilidade no emprego.

Na empresa Auto, que possui uma cultura organizacional e modelo de gestão mais abertos a novas práticas, com investimento intensivo em qualificação e desenvolvimento de pessoas, apresentou Criatividade Empreendedora e Estilo de Vida como âncoras predominantes. Estas âncoras estão associadas ao incentivo que os colaboradores recebem da empresa para realizarem novos projetos e também à flexibilidade oferecida pela empresa aos seus colaboradores.

De forma geral, no âmbito desta amostra, é possível afirmar que empresas com diferentes culturas organizacionais, apresentam colaboradores com perfil de carreira alinhados com as características culturais das suas respectivas empresas. Este alinhamento pode ser reflexo tanto dos processos seletivos que buscam no mercado profissionais com uma identidade próxima ao da organização, da atração que estas empresas exercem sobre os profissionais em função de sua cultura organizacional similar às suas características pessoais, assim como pelo processo de socialização que as empresas, de forma estruturada ou randômica, realizam com seus empregados.

## REFERÊNCIAS

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M.D. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE**, v.10, n.1, 2012.

CHRISTENSEN, C. What is an Organizational's Culture. **Harvard Business School**, Aug. 2006.

COELHO, J. A. **Organizações e carreiras sem fronteiras**. São Paulo: Atlas, 2006.

CORDEIRO, H. T.D. Perfis de Carreira da Geração Y. in: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.

EMPRESA DOS SONHOS DOS JOVENS 2013 – Disponível em:  
[http://www.ciadetalentos.com.br/esj/pdf/br/brasil2013\\_pt.pdf](http://www.ciadetalentos.com.br/esj/pdf/br/brasil2013_pt.pdf) Acesso em: 02 de junho de 2014.

FERRAZ, I.; GALLI, D.; TREVISAN, L. Âncoras de Carreira: Uma questão de gênero? **Revista Administração em Diálogo**, n. 11, v.2, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior** 65, p.1–13, 2004.



HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v.10, n.4, 1996.

KILIMNIK, Z. M. et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista da ABOP**, v. 9. 2008.

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

ROBBINS, S. P. et al. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Education, 2010.

SANTOS, N. M. B. F.; ABRAHIM, G. S. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. in: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

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

SCHEIN, E. H.; MAANEN, J. V. **Career Anchors: The changing nature of work and careers**. San Francisco: Wiley, 2013.

Recebido em 17/04/2018

Publicado em 13/08/2018