



Revista Pensamento Contemporâneo em
Administração

E-ISSN: 1982-2596

jmoraes@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Brasil

Nunes Gomes, Dione Fagundes; Travençolo Muniz Sala, Otávia; Tieppo, Carlos Eduardo;
Nelmi Trevisan, Leonardo

ÂNCORAS E METÁFORAS DE CARREIRA ENTRE UNIVERSITÁRIOS

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 6, núm. 4, outubro-
diciembre, 2012, pp. 106-123

Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742847006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



ÂNCORAS E METÁFORAS DE CARREIRA ENTRE UNIVERSITÁRIOS

CAREER ANCHORS AND METAPHORS AMONG UNIVERSITY STUDENTS

Dione Fagundes Nunes Gomes

dfngomes@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo – SP, Brasil

Otávia Travençolo Muniz Sala

otaviat@hotmail.com

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo – SP, Brasil

Carlos Eduardo Tieppo

c.tieppo@uol.com.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo – SP, Brasil

Leonardo Nelmi Trevisan

ltrevisan@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) – São Paulo – SP, Brasil

Resumo

Este artigo apresenta resultados de quatro anos de pesquisa sobre âncoras de carreira, realizada com formandos de uma universidade privada. O objetivo foi utilizar metáforas de carreira para entender a quebra da hegemonia da âncora Estilo de Vida - EV (2006 a 2008) pela âncora Criatividade Empreendedora - CE (2009). A pesquisa foi quantitativa (2006 a 2009) e qualitativa (2009) com base em estudo exploratório e descritivo que analisou as trajetórias de carreiras e as metáforas associadas às competências profissionais e às carreiras dos entrevistados. A análise não confirma as hipóteses levantadas para a ascensão da âncora CE, entretanto, fornece indicativos sobre o grau de aderência dos formandos à sua primeira âncora. Pela evocação das metáforas, o grupo da âncora EV apresenta maior fragilidade na aderência à própria âncora, ao contrário do outro grupo – o que abre espaço para se questionar a hegemonia da âncora EV nos anos anteriores.

Palavras-chave: Âncoras de carreira. Metáforas. Universitários.

Abstract

This paper presents results of four years of research on career anchors held with students at a private university. The goal was to use metaphors to understand the career break the hegemony of the anchor Lifestyle - LS (2006 to 2008) by anchor Entrepreneurial Creativity - EC (2009). The research was quantitative (2006-2009) and qualitative (2009) based on exploratory and descriptive study that examined the career paths and the metaphors associated with professional skills and careers of the interviewees. The analysis does not confirm the hypotheses for the rise of the anchor EC, however, provide indications about the degree of adherence of trainees to their first anchor. By evoking the metaphors, the group has a higher LS anchor on fragile grip on the anchor itself, unlike the other group - which leaves room to question the hegemony of the anchor LS in previous years.

Keywords: Career anchors. Metaphors. College students.

Introdução

A alta competitividade presente no mercado desde os anos 80 tem exigido das empresas postura e atuação marcadas pela flexibilidade, essencialmente pela necessidade constante de revisão e até uma atuação em mercados abertos, além fronteiras nacionais. Paralelamente, há uma crescente pressão de novas tendências sociais que *flexibilizam* a ideia de desenvolvimento profissional, separando-a da clássica noção de planejamento de carreira e adequando-a a novos moldes da relação empregado/empregador.

Os desdobramentos da flexibilização das relações de trabalho sobre a gestão da carreira, portanto, provocaram intensificação da transferência de responsabilidade (em relação à carreira) da empresa para o indivíduo ou, no mínimo, da divisão dessa responsabilidade – como observou Dutra (1992). Para esse autor, dois aspectos caracterizam o conceito de carreira: o primeiro diz respeito à carreira enquanto espaços sucessivos que a pessoa assume ao longo da vida profissional, e o segundo refere-se a “(...) atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à empresa como ao indivíduo”. (DUTRA, 1992, p. 65).

Atualmente, motivado (ou impelido) pela necessidade de adequação às demandas e exigências do mercado, o indivíduo assume a maior parcela de responsabilidade sobre o desenvolvimento de sua carreira. É nesse contexto que o conceito de “âncora de carreira” evidencia sua importância, na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais do indivíduo.

Em texto adaptado por Dutra e Albuquerque (USP, 2002) a âncora de carreira, tal como Edgar Schein apresenta, é uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante de escolhas difíceis, pois, representa o seu verdadeiro “eu”. Sem o conhecimento desta âncora o indivíduo pode buscar outro trabalho que no futuro não será satisfatório porque sente que não lhe corresponde ou não é o que gostaria de estar fazendo. Analisar o momento presente da carreira e as decisões futuras poderá ser mais fácil e ter maior valor se a pessoa tiver um claro entendimento de sua orientação pessoal para o trabalho, seus motivos, seus valores e sua autopercepção de talentos.

Muitos estudos foram realizados com o propósito de relacionar a âncora de carreira com a carreira profissional seguida ou a ser seguida. Registros de alguns trabalhos sobre o tema e afins, em anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), fortalecem o argumento de crescentes estudos nessa área (ROCHA-PINTO, 1999; FONSECA, 2007; OLTRAMARI, 2008; SANTOS, 2008).

Nos limites deste artigo, serão apresentados os resultados da pesquisa experimental realizada com concluintes do curso de Administração dos anos de 2006, 2007, 2008 e 2009 em uma universidade privada da cidade de São Paulo. O que motivou este trabalho foi a significativa alteração do quadro de frequência das âncoras de carreira observada nas amostras estudadas, precisamente na relação entre duas destas âncoras – Estilo de Vida e Criatividade Empreendedora. Vale notar que nos anos de 2006, 2007 e 2008, a âncora predominante foi a mesma, alterada apenas em 2009, observando-se que o perfil das amostras foi semelhante em todo o período. O objetivo principal é de verificar os limites e possibilidades da utilização de metáforas de carreira como alternativa para entender essa alteração na ocorrência de determinada âncora (em 2009) em relação àquela que se manteve hegemônica no período de 2006 a 2008.

Tomando como referência o estudo realizado por Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004), as hipóteses levantadas para essa compreensão caminham em duas direções: a primeira diz respeito ao descompasso entre as demandas organizacionais e as competências individuais necessárias para atendê-las – o que explicaria uma eventual tendência para trilhar carreiras autodirigidas, carreiras sem fronteiras ou proteanas. A segunda hipótese é de que a crise mundial – observada a partir do final de 2008, com seus impactos nas relações de trabalho e na queda acentuada da oferta de emprego – teria desencadeado a necessidade de busca por novas alternativas de trabalho e carreira, a partir da iniciativa individual.

A importância deste estudo reside na tentativa de compreender o mapa das âncoras de carreira no público universitário e, no limite, verificar se eventuais transições de carreiras – motivadas essencialmente por demandas externas ao indivíduo – têm sua correspondência de mobilidade entre as âncoras de carreira. Neste sentido, estudos futuros são necessários e oportunos tendo em vista atualidade do tema e seus desdobramentos, estudos esses que comporiam com os de outros pesquisadores brasileiros que já transitam há mais tempo nesse universo (BASTOS, 1997; DUTRA, 1992; KILIMNIK, 1999; FLEURY; FLEURY, 2001; FLEURY, 2002; OLTRAMARI, 2008).

Revisão de literatura

Para construção do referencial teórico foram explorados os conceitos de âncora de carreira, competências e metáforas com o intuito de analisar as trajetórias de carreiras e identificar as metáforas associadas às competências profissionais e às carreiras dos entrevistados.

Âncoras de Carreira

A origem do conceito “âncora de carreira”, como proposto por Edgar Schein (1996), envolveu o estudo iniciado em 1961 com quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração (do MIT - *Massachusetts Institute of Technology*), buscando o aprimoramento das análises referentes à evolução de carreiras administrativas. Com o propósito de auferir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional, foram realizadas entrevistas com os alunos enquanto formandos do programa e após a conclusão do curso (em seis meses, 1 ano, 5 e 10 anos) em seus locais de trabalho. Durante esse período de estudos, as mudanças ocorridas nas carreiras foram observadas criticamente, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições, valores e atitudes. Das análises extraídas surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. De acordo com o relato de Schein (1996), os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, referiam-se frequentemente à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas.

Entre os anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong conduziram um trabalho que, com base neste e noutros decorrentes estudos, resultou na identificação de oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira. Para Schein (1996), a inclinação profissional (ponto de referência) do indivíduo é tão importante que, além de não descartá-la – mesmo em situações de crise – ele define sua autoimagem em função dessa área, que predominará em sua carreira. As características gerais de cada tipo de inclinação profissional – conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva

e individualmente vividas - são retratadas a seguir.

- **Competência Técnica / Funcional (TF)** – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios.
- **Competência Gerência Geral (GG)** – Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais, o profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, assim, o sucesso da organização será o seu sucesso.
- **Autonomia / Independência (AI)** – Nesse grupo, encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia
- **Segurança / Estabilidade (SE)** - Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautada pela segurança e estabilidade
- **Criatividade Empreendedora (CE)** – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
- **Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)** – Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.
- **Puro Desafio (DP)** – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis, definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
- **Estilo de Vida (EV)** – Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Em suas pesquisas, Schein (1990) também identificou proximidade entre algumas âncoras, ou seja, em profissionais de determinadas âncoras há maior predisposição para aceitar vínculos mais estreitos com a organização do que em outros, associados a outras âncoras. Essa aceitação, ou maior vinculação com a empresa, é reforçada pelo que Schein denomina de “algemas douradas” – conjunto de benefícios oferecidos sem portabilidade profissional (por exemplo: veículo da empresa, bônus de ações, seguro de saúde familiar e outros) – que encontram afinidade com as âncoras Aptidão administrativa geral (GG), Segurança/Estabilidade (SE) e Aptidão técnico-funcional (TF), estando estas mais propícias à constituição de uma carreira atrelada a uma organização.

De modo contrário, nas âncoras Estilo de Vida (EV), Autonomia/Independência (AI) e Criatividade Empreendedora (CE) verifica-se maior aversão às “algemas”, favorecendo a criação de carreiras aderentes a conceitos mais contemporâneos (em contraponto ao modelo de carreira organizacional/tradicional), tais como:

- **Carreiras inteligentes** – voltadas para modelos baseados em competências individuais cujo desenvolvimento permite a autogestão da carreira (DUTRA *et al*, 2009);
- **Carreira proteana** – inspirada no deus grego Proteus (que possuía a habilidade para mudar de forma conforme a sua necessidade) é condizente com um novo contrato psicológico,

onde a segurança do longo prazo é substituída pela volatilidade do curto prazo, caracterizada por mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidade para redirecionar a carreira e capacidade de construir relações (HALL, 1996);

- **Carreiras sem fronteiras** – que incorporam as mudanças sociais da sociedade industrial para a nova economia (ARTHUR et al. 1999) e preveem o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional (ARTHUR et al. 1999). No modelo sem fronteiras, deixam de valer a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança, e passam a existir relações fora do empregador (redes de relacionamento, dedicação a outros projetos ou a família) ocorrendo, então, a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento da sua carreira (CHANLAT, 1995).

Tais considerações se fazem pertinentes visto ser a tendência para trilhar carreira autodirigida ou proteana, uma das hipóteses para explicar a aproximação da âncora Criatividade Empreendedora (na pesquisa aplicada em 2009) aos mesmos índices de incidência da âncora Estilo de Vida (líder de incidências em pesquisas anteriores) no público estudado.

Competências

O debate sobre competência iniciou-se na década de 70 entre acadêmicos americanos e franceses, mas com algumas diferenças. Fleury (2002) aponta a competência preconizada pelos americanos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – um estoque de recursos que o indivíduo detém e que devem estar alinhados às necessidades dos cargos ou das posições que existem nas organizações. Amplamente difundido, até por sua afinidade ao modelo taylorista-fordista, esse viés conceitual que alinha competência às demandas de um cargo ou função foi confrontado por Lawler (1994 *apud* FLEURY, 2002) – professor especialista na relação entre eficácia corporativa e recursos humanos que afirma ser insuficiente esta linha de raciocínio, considerando a complexidade das demandas organizacionais atuais em um contexto de mercado globalizado.

Do lado francês, a insatisfação pelo descompasso entre o discurso da qualificação mais o enfoque eminentemente técnico na formação dos profissionais, e as demandas reais do mundo do trabalho fortemente marcadas pelo imprevisto, contribuiu para que o debate da competência caminhasse em outra e mais enriquecedora direção. Fleury (2002) ainda destaca que autores como Le Bortef e Zarifian adicionaram à competência a idéia de assunção de iniciativas e responsabilidades, compreensão e domínio de novas situações, integração e transferência de saberes complexos, visão estratégica e reconhecimento desses elementos que estejam presentes no indivíduo. Dutra (2008, p.22), acerca das contribuições destes mesmos autores, complementa que eles “... exploram o conceito de competência associado à idéia de agregação de valor (...) de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa” e avança no sentido de incorporar à competência a importante noção de entrega. Para Dutra (2001), apesar de o sistema formal propor a avaliação do indivíduo a partir do conceito de cargos – descrição das atividades que privilegia o que ele faz -, na prática, ainda que de forma intuitiva, valoriza-se neste indivíduo a sua capacidade de entregar-se à empresa, seu modo de atuar, suas realizações. Entrega, portanto, “refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso” (DUTRA, 2001, p.29).

Em sua revisão bibliográfica, Sant’Anna (2008) evidencia a inexistência de consenso quanto à conceituação de competência além de divergências filosóficas e ideológicas sobre o tema, e

acrescenta:

Não obstante a ausência de unanimidade quanto ao seu conceito, Barato(1998) destaca a prevalência de duas correntes principais. Uma primeira, de origem anglo-americana, a qual, tomando como referência o mercado de trabalho, centra-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações. E uma segunda, originária da França, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem. (SANT'ANNA, 2008, p.5)

A partir das contribuições apontadas nesta breve revisão, consideramos no presente trabalho o conceito de competência como a *ação responsável e reconhecida, capaz de sistematizar e transferir conhecimentos, otimizar recursos e habilidades, e valer-se de visão estratégica para agregar valor à organização e ao indivíduo.*

Metáforas

A presença de metáforas na fala dos indivíduos é talvez tão antiga quanto a própria linguagem articulada e, por serem tão frequentes e corriqueiras, muitas vezes é preciso uma dose maior de atenção para detectá-las. Mais do que uma simples figura de linguagem ou um recurso para tornar o discurso mais atraente e criativo, as metáforas implicam “*um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (MORGAN, 1996, p.16, grifos do autor).

No mundo corporativo, o método das múltiplas metáforas de Morgan (1996) preconizou uma importante alternativa de entender as complexidades e paradoxos da vida organizacional, podendo ser usado como um instrumento tanto de diagnóstico de problemas organizacionais quanto de planejamento e administração mais amplo, incluindo possibilidades e perspectivas antes não consideradas. Inkson (2004, 2007 *apud* MACHADO, 2009) acredita que se o uso das metáforas nos estudos organizacionais, tal como proposto por Morgan, estiver correto, pode-se também utilizar metáforas para ajudar no entendimento sobre carreira.

Morgan (1996) por sua vez, chama atenção para o caráter parcial, unilateral em que a metáfora enquadra nossa compreensão do homem ou do fenômeno – à medida que evidencia certas interpretações em detrimento de outras. Desta forma, ressaltar, por exemplo, as características de beleza, delicadeza e fragilidade de uma moça comparando-a a uma flor, é uma metáfora que coloca em segundo plano, ou até mesmo oculta, características completamente diferentes que podem coexistir na mesma pessoa, tais como, intolerância, sarcasmo e prepotência. Apesar desta limitação, a utilização das metáforas de carreiras pode ser muito oportuna para indicar caminhos, alternativas ou diferentes possibilidades de leitura e compreensão de determinados fenômenos.

Neste plano, destaca-se o estudo de Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004) que procura associar metáforas de carreira às representações de competências profissionais. Para tanto, os autores utilizaram essa associação como ferramenta de evocação das metáforas nos indivíduos entrevistados em sua pesquisa.

O estudo de Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004) serviu de referência para o presente trabalho não só na orientação metodológica, mas principalmente pelo fato de contribuir para um possível entendimento do fenômeno de equiparação nos índices de frequência de duas âncoras de carreiras entre universitários da instituição de ensino pesquisada – quadro não

observado até então.

Os mesmos autores reforçam ainda a necessidade de mais estudos e pesquisas sobre carreira, competências e âncoras de carreiras segundo as autopercepções das pessoas. Concordam ser esta uma forma de revelar como as pessoas reagem frente à seguinte contradição: possibilidade real de fazer escolhas e administrar a si próprias (incluindo suas carreiras) versus necessidade de possuir uma ampla gama de competências capaz de atender às demandas organizacionais – competências essas que nem sempre se alinham à proposta de carreiras inteligentes ou proteanas.

Drucker (1999 *apud* KILIMNIK; CASTILHO e SANT'ANNA, 2004) acredita que as pessoas não estão ainda preparadas para a autogestão, e esta tese é aparentemente apresentada pelos autores como um agravante em relação à postura delas diante da contradição descrita há pouco. O presente trabalho passa por essa investigação, na medida em que levanta como hipótese a assunção do controle de suas carreiras por parte de um número crescente de indivíduos dentre os pesquisados.

Procedimentos metodológicos

O estudo realizado foi de natureza quantitativa, com base em pesquisas comparativas (GIL, 2002) sobre âncoras de carreira realizadas em 2006, 2007, 2008 e 2009; e qualitativa (apenas para a amostra de 2009) com base em estudo exploratório e descritivo (MARCONI e LAKATOS, 2000), com o intuito de analisar as trajetórias de carreiras e identificar as metáforas associadas às competências profissionais e às carreiras dos entrevistados. A amostra foi composta pelos alunos que cursavam o último semestre do curso de Administração de Empresas de uma Instituição de Ensino Superior da cidade de São Paulo. O critério de seleção de todas as amostras foi por acessibilidade (VERGARA, 2005).

A coleta de dados foi dividida em dois momentos. No primeiro momento (para as amostras de todos os anos considerados), foi aplicado o questionário de identificação de âncoras de carreira proposto por Schein (1993), com os alunos que se encontravam em sala de aula no momento da aplicação. Especificamente para os formandos de 2009, foram aplicados 131 questionários. A partir da análise dos dados da última pesquisa (2009), passa-se a definir o segundo momento da investigação. Em outras palavras, as âncoras de carreira que ocorreram com maior frequência constituíram-se em referência para a definição desse segundo momento.

Mais especificamente, foram realizadas entrevistas com os respondentes das âncoras EV e CE, no total de cinquenta e oito estudantes, por se constituírem nas âncoras que ocorreram com maior frequência entre os entrevistados de 2009. Esses estudantes foram contatados por e-mails. Além disso, foram realizadas ligações telefônicas para confirmar a disponibilidade e interesse dos estudantes. Por meio desse contato, foi possível assegurar a participação de trinta estudantes (51,72%), sendo nove da âncora EV e vinte e um da âncora CE. Desses, cinco estudantes da âncora EV e dezesseis da âncora CE confirmaram a participação na entrevista. Assumindo a natureza exploratória dessa etapa da investigação, foi solicitado ao estudante que trouxesse quatro figuras, duas relacionadas às competências profissionais e duas relacionadas à carreira, propiciando a identificação de figuras para a aplicação da técnica de evocação de metáforas. A entrevista foi composta por duas partes: inicialmente, pedia-se ao entrevistado para descrever, num breve relato, sua trajetória profissional, *a posteriori*, pedia-se para comentar os significados das figuras selecionadas por ele.

Deve-se ressaltar que esse estudo está fundamentado na Técnica de Evocação de Metáforas: ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Technique), a qual foi desenvolvida por Gerald Zaltman, utilizada e citada por Kilimnik, Castilho e Sant'Anna (2004) em uma pesquisa sobre trajetória profissional, âncoras e metáforas de carreira. Conforme Zaltman e Coulter (1995), o emprego das metáforas em uma investigação empírica, se justifica pelos seguintes aspectos: a) na ênfase de que o pensamento é melhor expresso por imagens do que em palavras; b) por meio das metáforas o pensamento é formado, atuando não apenas como meios de expressão, mas criando e se modelando, na medida em que direcionam a atenção e os processos perceptuais; e c) por meio das metáforas, as estruturas profundas do pensamento podem ser acessadas.

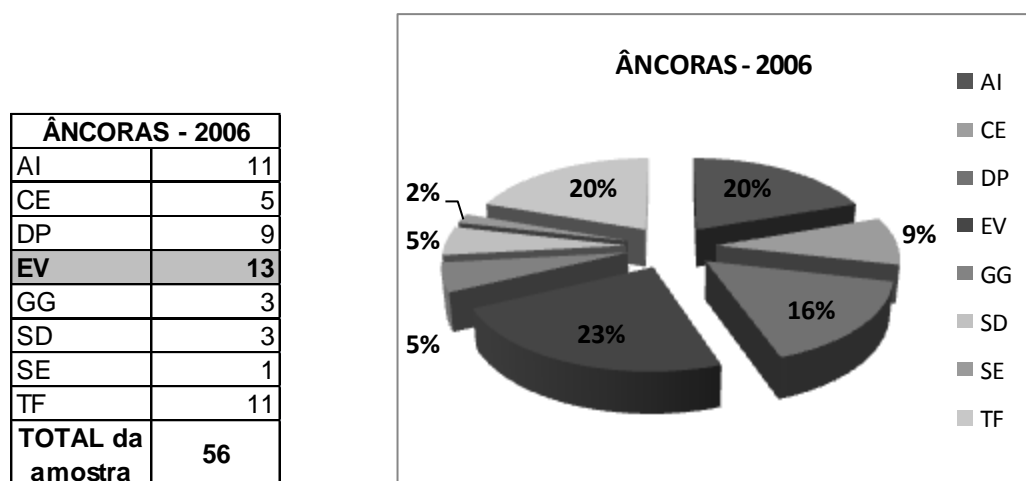
Desse modo, esse procedimento metodológico permite acessar a dimensão de significados que as pessoas atribuem às decisões e às ações que empreendem no seu “mundo vivido”. Por conseguinte, o procedimento empregado permite apreender o mundo interior de uma determinada pessoa, conhecendo melhor seus anseios e preocupações, expressos sob a forma de metáforas (KRAFT; NIQUE, 2002).

Resultados da pesquisa e análise de dados

Os mapas das âncoras de carreiras dos formandos do curso de Administração da instituição de ensino superior pesquisada, obedeceram a cronologia determinada de aplicação. No período de 2006 a 2008, os resultados apresentados se restringem a uma análise quantitativa que objetiva apenas demonstrar as frequências das âncoras em cada amostra. Aos resultados da pesquisa de 2009, é acrescentada uma análise qualitativa, para efeito de teste de hipóteses levantadas, conforme descrito no item procedimentos metodológicos.

Pesquisa realizada com formandos de 2006

Tabela e figura 1 – Âncoras dos formandos de 2006.



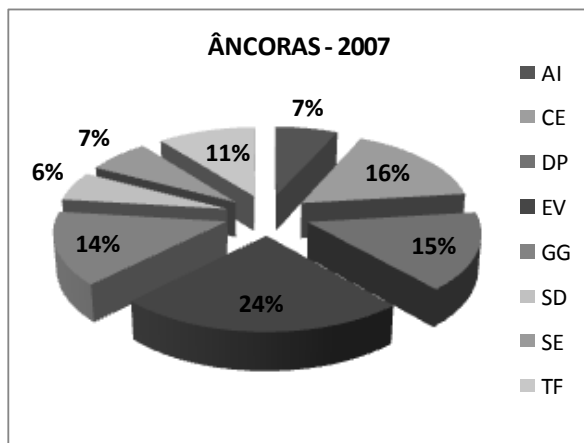
Fonte: elaborados pelos pesquisadores.

Entre os formandos de 2006, a amostra foi composta por 56 indivíduos. A tabela e a figura 1 revelam a predominância da âncora Estilo de Vida (EV = 23%) sobre as demais, sendo Autonomia/Independência e Competência Técnica/Funcional, as âncoras com a segunda maior incidência (AI e TF = 20%). Na amostra de 2006, a âncora Criatividade Empreendedora aparece com apenas 9% de participação no mapa geral.

Pesquisa realizada com formandos de 2007

Tabela e figura 2 - Âncoras dos formandos de 2007.

ÂNCORAS - 2007	
AI	7
CE	17
DP	16
EV	25
GG	15
SD	6
SE	7
TF	11
TOTAL da amostra	104



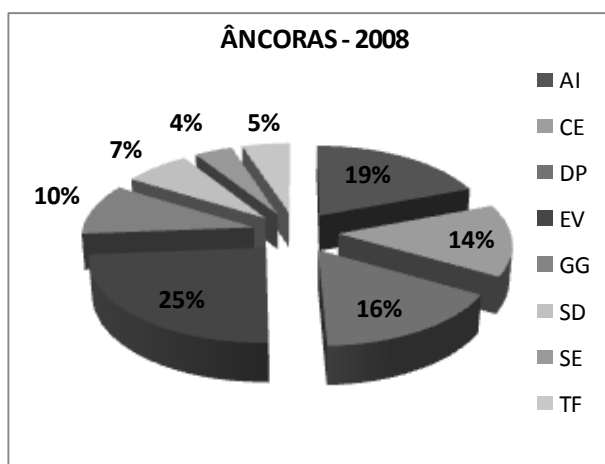
Fonte: elaborados pelos pesquisadores.

A amostra de 2007 foi composta por 104 formandos, dos quais 24% eram da âncora Estilo de Vida (EV). Criatividade Empreendedora (CE) aparece como segunda âncora (16%), mais próxima, no entanto, das terceira e quarta âncoras – Puro Desafio (DP) e Competência Gerência Geral (GG) (15% e 14%, respectivamente).

Pesquisa realizada com formandos de 2008

Tabela e figura 3 - Âncoras dos formandos de 2008.

ÂNCORAS - 2008	
AI	19
CE	14
DP	16
EV	24
GG	10
SD	7
SE	4
TF	5
TOTAL da amostra	99

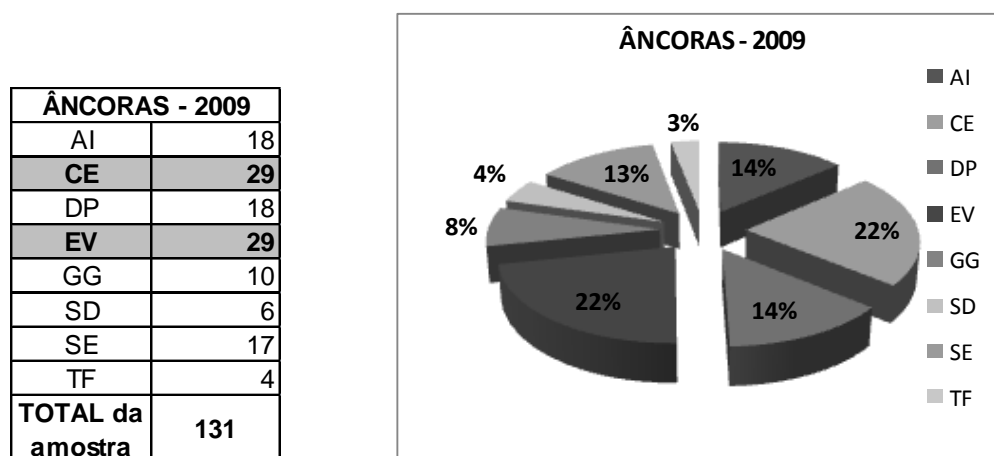


Fonte: elaborados pelos pesquisadores.

O mapa das âncoras de 2008, revelado pela figura 3, mais uma vez aponta para Estilo de Vida (EV) como a âncora de maior incidência (25%) dentre os 99 formandos que compuseram a amostra. Criatividade Empreendedora (CE) permanece em patamar próximo ao ano de 2007 (14%), perdendo, no entanto, para as âncoras Autonomia/Independência (AI=19%) e Puro Desafio (DP=16%).

Pesquisa realizada com formandos de 2009

Tabela e figura 4 - Âncoras dos formandos de 2009.

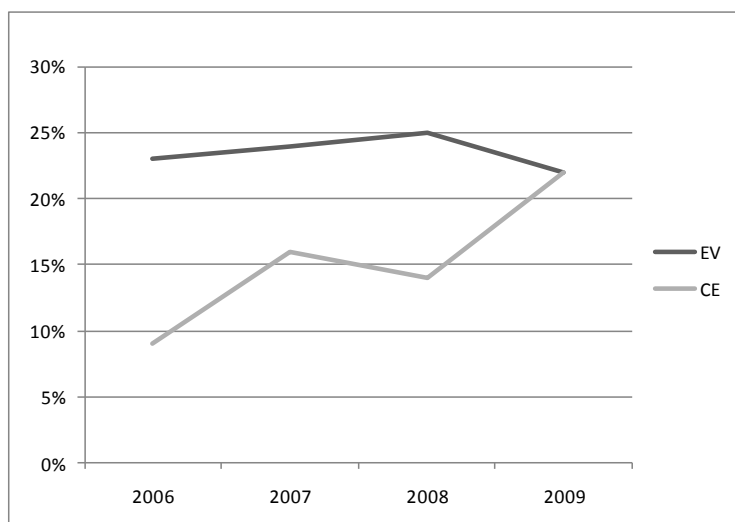


Fonte: elaborados pelos pesquisadores.

Na análise da amostra de 2009 a tabela e a figura 4 revelam significativa alteração na frequência das âncoras. Estilo de Vida (EV) e Criatividade Empreendedora (CE) aparecem empatadas, com 22%, seguidas por outro empate entre Autonomia/Independência (AI) e Puro Desafio (DP) (14%). Outra âncora que aparece com um percentual significativo é Segurança/Estabilidade (13%) – pulando da última posição nos anos anteriores para a terceira posição em 2009.

Na comparação das âncoras EV e CE (figura 5), é possível observar a evolução da âncora Criatividade Empreendedora, que alcança o mesmo patamar que Estilo de Vida exatamente na transição de 2008 para 2009.

Figura 5 - comparação das âncoras EV e CE.



Fonte: elaborados pelos pesquisadores.

Foram selecionadas três entrevistas das âncoras EV e CE (por se constituírem nas âncoras que ocorreram com maior frequência entre os entrevistados de 2009), para evidenciar a

fragilidade ou a eficiência da observação.

Entrevistas com formandos (2009) da âncora Estilo de Vida (EV)

Trajetória de carreira 1 **(2ª âncora: Autonomia/Independência – AI)**

O entrevistado é formado em administração de empresas, sua primeira experiência profissional se deu enquanto estava no segundo ano da faculdade, em um *call center*, onde trabalhou por dois meses; após esse período, mudou de empresa e trabalhou na área comercial por 3 meses. Por falta de motivação e perspectiva de crescimento saiu da empresa e arrumou outro emprego, como estagiário, na área administrativa. Permaneceu ali por três anos e meio, quando percebeu que não teria mais oportunidade de ascensão profissional. Resolveu, então, participar de um programa de *trainee* na área financeira de uma instituição bancária - onde trabalha atualmente.

Imagens que simbolizam as competências

Figura do comando “atualizar” da internet – para o entrevistado essa imagem representa a importância da constante atualização do profissional para permanecer no mercado, destacando-se dos concorrentes. Inclui a atualização com a tecnologia, uma vez que a tecnologia é uma ferramenta imprescindível nas organizações.

Grupo de pessoas reunidas trabalhando- essa imagem descreve a importância da boa comunicação no ambiente organizacional e a necessidade da iniciativa de execução, uma vez que não adianta ter facilidade na comunicação sem ter a iniciativa de executar a atividade.

Metáforas de carreira

Luta livre – a imagem indica dois indivíduos se encarando no momento do combate, que simboliza a atuação do mercado de forma bem intimidadora para o entrevistado, caracterizando uma “briga” constante em que cada profissional escolhe como trilhar o seu caminho.

Escada espiral – os degraus simbolizam os objetivos a serem alcançados na trajetória profissional, enquanto o espiral remete a ideia de infinito e inconstante - em alguns momentos o trajeto é mais fácil, já em outros é mais difícil. Dessa forma, o entrevistado vê a carreira como uma adaptação constante do profissional, não se acomodando perante os desafios.

Trajetória de carreira 2 **(2ª âncora: Criatividade Empreendedora – CE)**

A entrevistada optou pelo curso de administração de empresas em busca de segurança e estabilidade. Começou sua experiência profissional trabalhando na empresa Junior da faculdade realizando atividades voluntárias. Após um período de experiência, conseguiu uma colocação numa multinacional e ali permaneceu por 10 meses, na área de recursos humanos. Na sequência, surgiu a oportunidade de ingressar em outra multinacional, na qual trabalhou por 5 meses. Devido ao ambiente de alta competição entre os funcionários, desfavorecendo o clima organizacional, a entrevistada começou a questionar o que buscava para sua carreira profissional; foi a partir de então que resolveu abrir seu próprio negócio e está há dois anos no mercado.

Imagens que simbolizam as competências

Mulher produzindo bolsa – essa imagem representa a habilidade de criação, o talento e o conhecimento. Segundo a entrevistada, a escolha dessa imagem mostra que para ter o próprio negócio você precisa conhecer bem o mercado e conhecer o seu produto para conseguir se manter nesse mercado.

Chefs de cozinha celebrando o sucesso - representa o reconhecimento e o crescimento profissionais que são frutos do trabalho da pessoa - características que a entrevistada busca em seu negócio.

Metáforas de carreira

Atriz posando de modelo – representa o sentido de trilhar seu próprio caminho e segui-lo, remete à ideia de empreendedorismo, conquistado pela entrevistada.

Várias figuras de execução de uma tarefa – essa imagem representa o crescimento profissional, que exige a passagem por várias etapas até conseguir alcançar a posição desejada. Demonstra a ideia de ascensão profissional.

Trajatória de carreira 3 **(2ª âncora: Puro Desafio – DP)**

Formada em administração de empresas, começou a trabalhar no segundo ano de faculdade em uma empresa de tecnologia da informação (T.I.), e está na empresa desde então. Passou por diversas áreas, o que foi gratificante, pois dessa forma pôde conhecer um pouco de cada segmento, vários mercados e todas as etapas do desenvolvimento do produto que a empresa oferece. Atualmente é responsável por um setor, tendo sob sua responsabilidade 50 projetos em desenvolvimento. Esse dinamismo na atividade - sem rotina e constante mudança - é o que a realiza profissionalmente.

Imagens que simbolizam as competências

Pessoas se ajudando para alcançar uma maçã no topo da árvore – essa imagem representa a importância do trabalho em equipe, da rede de relacionamento. Se não houver um bom relacionamento na empresa, entre as diversas áreas, será difícil alcançar o objetivo final.

Figura de diversos pinos e um se destacando – essa imagem mostra a característica de liderança, de atitude, de estar no comando da situação - características que ela acredita possuir.

Metáforas de carreira

Figura de uma mulher com trajes do trabalho viajando em cima do avião, sobre o mundo – essa imagem foi escolhida para representar o desejo da entrevistada em viajar o mundo, conhecer diversos mercados, através do seu trabalho.

Figura de vários bonecos – essa imagem representa a família, a importância do papel da família na vida dela, o que remete ao grande desafio de conciliar a família com o trabalho.

Entrevistas com formandos (2009) da âncora Criatividade Empreendedora (CE)

Trajatória de carreira 1 **(2ª âncora: Autonomia/Independência – AI)**

A entrevistada, ao ingressar na universidade, procurou oportunidades de estágio, mas sem sucesso. Precisou trancar o curso por questões financeiras e, na sequência, conseguiu um emprego como analista de crédito, permanecendo na empresa por 1 ano. Como não era bem o

que queria, saiu, ficou um tempo sem emprego, retornou à faculdade e conseguiu um estágio numa ONG (Organização não Governamental). Afirmou que não era bem o que parecia ser inicialmente, e que seus serviços resumiam-se aos de uma auxiliar administrativa “bem geral”. Pela insatisfação, acabou saindo e procurando uma oportunidade melhor. Conseguiu, então, um estágio na área de controladoria em uma empresa de bebida – o que lhe trouxe satisfação por identificar-se muito com a área financeira e também outras (que a levaram a escolher o curso de administração por sua abrangência). Foi contratada e hoje atua na área de marketing (despesas).

Imagens que simbolizam as competências

Rosto humano com vários pontos de interrogação acima da cabeça, ao lado de outro rosto humano dividido em 4 quadrantes e, num deles, uma lâmpada acesa – a ideia central é a criatividade para lidar com vários aspectos (tal como iniciativa em resolver problemas e habilidade para lidar com diferentes questões). Sempre pensou em ter seu próprio negócio, mas ainda lhe faltam ideias (indicadas pelas interrogações acima da cabeça) – a impressão que tem é de que tudo em que pensou já foi inventado. Sabe que a inovação é fundamental numa realidade de constantes mudanças.

Tabuleiro de jogo de xadrez: imagem remete ao planejamento e à estratégia como elementos fundamentais na vida profissional.

Sequencia de dez pequenos quadros indicando diferentes compreensões de um mesmo projeto (da concepção até a entrega do produto ao cliente) - importância da comunicação como competência essencial para entender os processos dentro da empresa. Mencionou o “telefone sem fio” como ideia paralela, retratando o que precisa ser evitado (um passando para o outro o que entendeu, distanciando-se sistematicamente do que o cliente pediu).

Dois perfis de rostos, um em frente ao outro – significa a necessidade de ter percepção aguçada, *feeling*.

Metáforas de carreira

Mãos segurando uma pequena muda de planta – reflete a ideia de criar algo, plantar algo novo.

Chave com um cifrão – dinheiro como consequência de abrir um novo negócio.

Homem saltando labirinto – necessidade de alternativa para quem não sabe como alcançar o objetivo, não sabe qual é a saída, não está enxergando o que está fazendo com a carreira. A entrevistada afirmou que a imagem se parece um pouco com ela mesma: sabe qual é o objetivo, mas não sabe como alcançá-lo.

Trajetória de carreira 2 **(2ª âncora: Autonomia/Independência – AI)**

O entrevistado começou a trabalhar aos 15 anos com processamento de dados e, em seguida, como *design* de página da internet (por 2 anos). Foi para o Canadá a fim de aperfeiçoar o inglês e permaneceu ali por aproximadamente 1 ano. Ao retornar, ingressou na faculdade e realizou 2 estágios: o primeiro na área de recursos humanos e o segundo na área de marketing. Retornou ao Canadá para fazer um curso de administração com foco em marketing, permanecendo por mais 1 ano. Nesta ocasião, recebeu acompanhamento mais próximo de uma professora que o aconselhou e incentivou a abrir seu próprio negócio. Retornou ao Brasil, trabalhou como comprador e, na sequência, atuou novamente na área de

marketing por aproximadamente 2 anos e 6 meses. Saiu da última empresa para “fazer o que queria”, ou seja, montar seu próprio negócio. Há 4 meses dirige seu restaurante, especializado em comidas naturais. Apesar de desde criança ter o sonho de abrir um negócio próprio, atribuiu à professora do Canadá a medida de encorajamento que precisava para tanto.

Imagens que simbolizam as competências

Foto do Jack Welch, CEO da GE (General Electric) até 2001 – representa um pouco daquilo que é a Nestlé: uma competência conciliadora, mais “pé-no-chão”, com raízes nos modelos mais tradicionais da administração.

Foto do Steve Jobs, cofundador da Apple: é o oposto do personagem anterior e apresenta uma competência muito desejada pelo entrevistado: a de estar sempre um ou dois passos à frente. Sempre surpreende “criando coisas fora da caixa”, com soluções sempre à frente de quaisquer outras já pensadas (inovação em conceito de negócio, produto, comportamento).

Metáforas de carreira

Logotipo da Nestlé – tradição, respeito, durabilidade no tempo, que coincidem com o que ele mesmo espera em relação à construção de uma nova empresa.

Logotipo da Apple – modelo de inovação, representatividade no que diz respeito a criação de um novo conceito, que vai além da criação de computadores. Considera a Apple como o seu modelo de inovação.

Trajetória de carreira 3 **(2ª âncora: Estilo de Vida - EV)**

O entrevistado trabalha com o pai, em empresa familiar do ramo alimentício (produção e processamento de alho), desde os 15 anos. Como gestor, seu pai acredita no valor da aprendizagem oriunda da experiência gradativa em diferentes áreas do negócio. Por esta razão, a trajetória do entrevistado dentro da empresa foi marcada pela mobilidade entre as áreas internas, “começando de baixo” e galgando, por mérito, suas promoções. A exemplo disso, iniciou na área de produção (6 a 8 meses); depois migrou para a área administrativa (1 ano) e ingressou na faculdade. Na sequência, foi para a área de vendas, atuando 2 anos como vendedor e 1 ano como supervisor. Atualmente é gerente de vendas e também está se iniciando nas áreas de compras e importação da empresa (inclusive com viagem próxima marcada à China para tratar de assuntos de importação). Manifestou profundo interesse e prazer no que faz e nas crescentes experiências de aprendizagem.

Imagens que simbolizam as competências

Foto do empresário Abílio Diniz – exemplo e referência de competência pela forma como cresceu e trabalhou, a estrutura que construiu e o método de expansão que utilizou (partindo do ramo de supermercado à loja de eletrodomésticos).

Imagem de um executivo sentado atrás da mesa com as mãos na cabeça e uma pilha de pastas de cada lado – por mais que se tenha competência e se “corra atrás”, trabalho em excesso acaba atrapalhando o desempenho dos profissionais. A jornada extensa (no caso dele, das 7h00 às 21h00) e o volume de demandas tornam o trabalho cansativo – impedindo, muitas vezes, que o profissional elabore estratégias e implemente soluções com eficiência e eficácia. A exaustão, no caso, funciona como um agente neutralizador e, com o acúmulo de coisas, acaba não conseguindo colocar tudo que gostaria em prática.

Metáforas de carreira

Foto de um supermercado da rede Pão-de-Açúcar – empresa renomada que começou pequena e hoje é muito reconhecida. Esta é a expectativa do entrevistado em relação à empresa da família e à sua própria carreira (crescimento, solidez e sucesso).

Bonequinho falando ao megafone – remete à figura do empreendedor, passando informações e tarefas, ensinando e incentivando os funcionários. Esta é a imagem que tem de si mesmo no exercício da sua profissão.

Um olhar geral para o conjunto dos entrevistados da âncora Estilo de Vida (EV) revela a não prevalência das características típicas dessa âncora, principalmente nas trajetórias e metáforas de carreira (com exceção da metáfora de carreira da trajetória 3). Considerando o fato dos entrevistados serem jovens e recém formados – o que pode favorecer menor clareza quanto à própria âncora pela pouca experiência ou maior dificuldade de alinhar, desde o início, um emprego/carreira dentro da sua âncora – optou-se por consultar também as segundas âncoras dos mesmos (AI, CE e DP, respectivamente com as trajetórias 1, 2 e 3). É possível então verificar, no limite, que se não há uma aderência da trajetória de carreira à âncora EV, pelo menos há uma grande similaridade das segundas âncoras (AI, CE e DP) com o perfil de carreiras aderentes a conceitos mais contemporâneos, como carreiras autodirigidas (inteligentes, proteanas e sem fronteiras).

Numa análise individualizada, tanto o relato da trajetória quanto as metáforas trazidas pelo primeiro entrevistado (trajetória 1), não apresentam indícios de aderência à sua primeira âncora (EV) e poucos em relação à segunda (AI). Na segunda entrevista (trajetória 2), relato da carreira e metáforas são mais aderentes à sua segunda âncora (CE), sem igualmente evidenciar características da âncora Estilo de Vida.

A terceira entrevista (trajetória 3) foi a única que demonstrou com as metáforas a aderência à âncora EV, e sua segunda âncora (DP) está bem presente na atividade que ela executa. Já em relação aos entrevistados da âncora CE, as trajetórias de carreiras relatadas e as metáforas trazidas apresentam alinhamento evidente com as primeiras e segundas âncoras, além de pertencerem ao mesmo tipo de trajetória: a de carreiras autodirigidas. Analisando individualmente os discursos dos entrevistados, as metáforas de carreira e de competências trazidas na trajetória 1 apresentam muita aderência com as âncoras CE e AI, primeira e segunda respectivamente. No entanto, o relato da trajetória profissional não evidencia proximidade com a âncora CE nem tampouco com a âncora AI. Cabe, no entanto, uma ressalva: a insatisfação com alguns moldes de trabalho (que a impulsionaram a procurar outra empresa) pode indicar uma busca ainda em curso. Outra consideração é o fato da entrevistada identificar-se com a área financeira “e também outras” – como fez questão de enfatizar - e a opção por uma formação abrangente (curso de administração) podem remeter a certo grau de inconformismo – característica bem presente nas duas âncoras, CE e AI.

Na segunda entrevista (trajetória 2) - tanto a trajetória como as metáforas evidenciam características das âncoras CE e AI, primeira e segunda respectivamente. Com o terceiro entrevistado não foi diferente (trajetória 3), ou seja, as metáforas trazidas e o depoimento da trajetória profissional apresentaram muita aderência à âncora CE. Esta constatação, por si só, já dispensaria a necessidade de considerar a sua segunda âncora (EV). No entanto, a afirmação presente na metáfora de competência via “*Imagem de um executivo sentado atrás da mesa com as mãos na cabeça e uma pilha de pastas de cada lado*” deixa clara a importância que o entrevistado atribui ao equilíbrio e racionalidade em relação à jornada de trabalho – idéia

central da âncora EV.

Considerações finais

A análise das metáforas de competências e das metáforas de carreira associada à análise das âncoras e trajetórias de carreira dos entrevistados fornece elementos contributivos para o entendimento do aparecimento da âncora CE nos mesmos patamares da âncora EV na turma de formandos de 2009. No entanto, não apresenta, igualmente, uma resposta acabada em relação ao fenómeno. Neste sentido, atende ao objetivo principal deste trabalho que é, exatamente, verificar os limites e as possibilidades da utilização da técnica de evocação de metáforas para explicar tal fenómeno.

Em relação aos limites, a evocação das metáforas não consegue explicar ou afirmar o que exatamente teria provocado a ascensão da âncora CE em relação à EV, considerando esta última como hegemônica nos anos anteriores em que a pesquisa foi realizada. Consequentemente, também não confirma nenhuma das hipóteses levantadas para tal fenómeno.

Por outro lado, enquanto possibilidades, a utilização das metáforas fornece elementos indicativos em relação ao grau de aderência dos formandos à sua primeira âncora. Não chega a configurar uma tendência, mas indica uma direção, uma possibilidade a ser melhor investigada – visto que a amostra por acessibilidade não foi representativa o suficiente para justificar inferências mais robustas. Feita a ressalva, fica claro que do total de entrevistados sob a técnica de evocação de metáforas, o grupo da âncora EV apresenta maior fragilidade em relação à própria âncora, ao contrário do outro grupo. Isto pode indicar, no mínimo, que há espaço para se questionar a hegemonia da âncora EV nos anos anteriores. Em outras palavras, será que a aplicação da técnica de metáforas nas amostras anteriores apresentaria a mesma fragilidade de aderência à âncora observada neste grupo?

No limite, a contribuição desta pesquisa é de que a associação de abordagens diferentes quanto ao tema (inventário de âncoras de carreiras + entrevista com relato de trajetória profissional + técnica de evocação de metáforas) aponta para a direção de que há elementos significativos presentes na indicação da âncora principal que não ficam evidentes com a utilização de uma única ferramenta, ainda que seja a mais consagrada (inventário de âncoras de carreira). Há espaço para expressivas contribuições oriundas de técnicas complementares que podem auxiliar na compreensão de diferentes fenómenos, como o estudado aqui.

Com a licença da metáfora, para além do presente artigo, cabe destacar a riqueza trazida pela “conversa” com outros trabalhos publicados que, além de solidificar importantes interações, contribuindo para a construção mais integrada do conhecimento entre pesquisadores.

Referências

ARTHUR M.B.; INKSON K.; PRINGLE J.K. **As novas carreiras: a ação individual e Mudança Económica**. Sage: London, 1999.

BASTOS, Antonio V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n. 3, p. 28 – 39, julho/setembro 1997.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **(I) RAE – Revista de Administração**

de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

DUTRA, Joel S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 65-73, outubro/dezembro 1992.

_____. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 8 ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; NAKATA, L.E. **As Carreiras Inteligentes e sua Percepção pelo Clima Organizacional.** In: Revista Brasileira de Orientação Profissional, Ribeirão Preto, v.1, n.10, p. 55-70, 2009.

FLEURY, Maria Tereza. L; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522001000500010&lng=p t&nrm=iso>. Acesso em 05.03.2010.

FLEURY, Maria Tereza L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In FLEURY, M.T. L.(Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, Josefa S. P. da. *et al.* **A influência da formação em Administração nas habilidades e competências do administrador (futuro e atual).** Artigo apresentado no XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, D. T. **The career is dead- long live the career: A relational approach to careers.** San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

KILIMNIK, Zélia M.; CASTILHO, Isolda V.; SANT'ANNA, Anderson S. **Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais.** Artigo apresentado no XXVIII EnANPAD. Curitiba, 2004.

KILIMNIK, Zélia M. **Transição de Carreiras Profissionais no Atual Contexto Competitivo e de Redução de Empregos.** Artigo apresentado no XXIII EnANPAD. Foz do Iguaçu/PR, 1999.

KRAFT, S.; NIQUE W. M. **Desvendando o consumidor através das metáforas: uma aplicação da Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET).** ANAIS: XXVI EnANPAD, Salvador, 2002. (CDROM – Área de MKT).

MACHADO, Layla B.C.V. **Confrontando motivos e imagens relacionados à carreira: um estudo com profissionais de nível superior que se direcionam para o setor público.** 2009. 150 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC-FACE, Belo Horizonte, 2009.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica.** São Paulo, Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLTRAMARI, Andréa P. **Carreira: panorama de artigos sobre o tema.** Artigo apresentado no XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra R. da. **Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida.** Artigo apresentado no XXIII EnANPAD, Foz do Iguaçu/PR, 1999.

SANT'ANNA, Anderson S. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** Artigo publicado na revista *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3908&Secao=ARTIGOS&Volume=7&numero=1&Ano=2008>>. Acesso em 02.03.2010.

SANTOS, Neusa M. B. L.; ABRAHIM, Gisele S. **A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira.** Artigo apresentado no XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Career Anchors (Revised Edition).** San Diego, University Associates, 1990.

_____. **Career anchors: discovering your real values.** Revised Edition. San Diego: Pfeifer & Company, 1993.

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

USP - Universidade de São Paulo. **Âncoras de Carreira.** Texto adaptado por Joel S. Dutra e Lindolfo G Albuquerque do livro de Edgar Schein – *Career Anchor* – em formato de apostila para uso em aula. USP, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 2005.

ZALTMAN, G.; COULTER, R. **Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research.** *Journal of Advertising Research*. July 1995.