

### 3 Embasamento Teórico

Conforme pode ser observado na introdução, a carreira é um dos temas centrais na construção do presente trabalho de pesquisa. Neste sentido, foi realizado um levantamento da literatura disponível, relacionada ao conceito e à evolução do termo carreira.

#### 3.1 Carreira

##### 3.1.1 Significado da Palavra Carreira

Com vistas a dar início ao estudo do tema proposto, foi feito um levantamento sobre o significado do termo carreira. Diante dos resultados encontrados, foi possível constatar que o significado atribuído à palavra carreira é bastante diversificado e vem passando por constante evolução, conforme relatos dos autores abaixo.

Para London e Stumpf (1982 apud COSTA, 2010) a palavra carreira significa uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados no decorrer da vida das pessoas. Esta definição não está limitada somente à profissão ou à mobilidade vertical e também não é ampla demais de forma a abranger qualquer atividade ou experiência de vida, além das fronteiras da organização. Note-se que tal definição abarca trabalhos voluntários, além dos trabalhos informais.

Segundo Bridges (1995), o termo carreira é oriundo da palavra latina estrada e significa o curso por onde as pessoas ou coisas passam.

Para Crespo (1996 apud KILIMNIK et al., 2006) o conceito de carreira tem passado por diversas mudanças de significado no decorrer do tempo. Relata que o termo carreira teria surgido na França e significava corrida competitiva. Mais tarde teria se transformado em trajetória, no sentido de desenvolvimento através de um percurso ou progressão na vida.

De acordo com Hall (1996), carreira significa a sequência individual de atitudes e comportamentos relacionados às experiências e atividades profissionais durante a vida de uma pessoa.

Hall (2002 apud COSTA, 2010) resumiu quatro diferentes significados atribuídos à palavra carreira. O primeiro refere-se à carreira como ascensão vertical por área, profissão ou organização. O segundo relaciona carreira a uma profissão propriamente dita, como a profissão de professor, por exemplo. O terceiro significado identifica a carreira como sendo uma sequência de empregos que uma pessoa ocupa no decorrer da vida profissional, que considera que todas as pessoas que trabalham possuem uma carreira. O quarto e último significado está atrelado à carreira como sequência de experiências pelas quais as pessoas passam durante suas vidas, independentemente de exercerem, ou não, atividades profissionais. Em linhas gerais, o autor considera que enxergar a carreira simplesmente como mobilidade vertical ou como uma profissão é algo muito restrito. Não obstante, considera muito amplo enxergar a carreira como história de vida.

Para Sennett (2006) o termo carreira, aplicado no âmbito do trabalho, está relacionado a um canal de atividades econômicas no decorrer da vida de uma pessoa.

De acordo com Abrahim (2008), diversas conotações são atribuídas ao termo carreira que, em inglês significava, originalmente, estrada para carruagens (*career*).

### **3.1.2 A Evolução do Conceito de Carreira ao Longo dos Anos**

Hughes (1937 apud COSTA, 2010) afirmava, já naquela época, que todas as pessoas possuem uma carreira a qual dão forma à medida que a desenvolvem, o que possibilita mudar as organizações pelas quais passam.

Segundo Kilimnik et al. (2008), a ideia de carreira surgiu na época da sociedade industrial. No entanto, somente no final do século XX encontrou seu pleno desenvolvimento. Inicialmente, o conceito de carreira estava relacionado estritamente ao trabalho. Com sua evolução, a carreira passou a ser enxergada de forma mais ampla. Sendo assim, o trabalhador assumiu um papel mais ativo no decorrer da trajetória de sua carreira, uma vez que esta deixou de ser considerada estanque e passou a ser construída por um conjunto de atores.

No final da década de 70, Schein (1978), ao conceituar a perspectiva de desenvolvimento de carreira, considerou a necessidade de visualizá-la relacionando-a ao autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Já naquela época o autor considerava que não seria possível estudar a carreira somente associando-a ao

trabalho. Portanto, seria necessário entender também as necessidades e características das pessoas.

É possível observar que Schein (1978) já vislumbrava um modelo mais avançado de carreira. Sendo assim, introduziu um conceito com uma dimensão adicional, chamado "*cross-functional*". Naquela ocasião, este conceito representava uma inovação na dimensão do desenvolvimento da carreira, que deixaria de ser linear. Neste modelo as pessoas se movimentam entre diferentes funções dentro da mesma organização, ou seja, trabalhando para o mesmo empregador e, normalmente, em trajetórias de progresso ascendente.

Para este autor, o termo carreira não deveria se restringir a profissões e ocupações vinculadas ao progresso vertical, podendo se aplicar também a ocupações menos específicas que possuíssem fases, transições e tarefas associadas.

De acordo com Hall e Mirvis (1995), a carreira tradicional, em que o profissional passa a vida inteira trabalhando na mesma organização, é incompatível com as mudanças pelas quais as organizações precisam passar para superar os desafios do ambiente externo. De acordo com estes autores, os profissionais passam por períodos alternados de aprendizagem e reaprendizagem, com vista a atingirem o domínio do conhecimento em um ambiente em constantes mudanças.

Para Chanlat (1995) o novo modelo de carreira tem foco na pluralidade tanto social, quanto de gênero, uma vez que as mulheres passaram a ocupar carreiras com os mesmos títulos que os homens. Neste sentido, segundo este autor, a democratização da educação corroborou para o acesso das mulheres e de pessoas de origem mais modesta a este novo modelo. A diversificação de carreira é, ainda, reforçada pela diversidade étnica, que vem ganhando espaço recentemente.

Segundo Arthur (1996), o modelo tradicional de carreira era corroborado pelo estado industrial, onde imperava a dominação de grandes corporações. Naquela época, as relações de trabalho caracterizavam-se pela estabilidade e o comprometimento com a organização dava origem a uma ligação contínua entre empregado e empregador, estabelecida pelo conceito de carreira organizacional.

Em contraponto, de acordo com Oliveira (1998), as ideias de desenvolvimento de carreira convergiram para o próprio desenvolvimento pessoal. As definições ampliadas de carreira passaram a ser cada vez mais populares. Segundo este autor, o que contribuiu para tal convergência foi o foco no conceito de vida, englobando seus mais diversos aspectos. Dentre estes

estão as necessidades, desejos, ansiedades, capacidades e potencialidades pessoais, assim como as pressões e condicionantes ambientais, além das responsabilidades assumidas no campo estritamente familiar.

Ao citar a carreira contemporânea, Robbins (1998) a define como uma sequência ou evolução das experiências de trabalho de uma determinada pessoa através do tempo. O que não implica progresso, sucesso ou fracasso, pois qualquer trabalho que seja exercido por período prolongado pode ser considerado uma carreira, independentemente de ser pago. Dentro desse contexto, Robbins (1998) apresenta outro ângulo sob o qual a evolução do conceito de carreira pode ser apreciado. Ao analisar o papel da Administração no desenvolvimento da carreira, considerou que este sofreu mudanças significativas. Passou do paternalismo, onde a empresa assumia toda a responsabilidade pela gestão das carreiras de seus empregados, para o apoio aos profissionais. Isto porque estes passaram a assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas próprias carreiras.

Ao revisar a literatura é possível identificar várias teorias relacionadas à carreira moderna, em contraposição à carreira tradicional.

Dando continuidade à evolução histórica do conceito de carreira, no que se refere ao comparativo com a carreira tradicional, para Baruch (2003) a mudança sempre esteve presente. Mas considera que o passo da mudança está acelerando, uma vez que as empresas têm vivido uma combinação de rápido desenvolvimento em várias áreas. Chama atenção para o fato das carreiras terem passado a ser multidirecionais, dinâmicas e fluidas, em contraposição à visão tradicional de carreira, onde esta era linear, estática e rígida. Considera que o sistema antigo de carreira tinha uma única direção: “para cima”. Nesta lógica, as pessoas progrediam, desde que sua performance estivesse de acordo com o esperado, até que alcançassem seu nível de incompetência e, então, a progressão na carreira terminava.

Ainda de acordo com a concepção de Baruch (2003), considerando uma nova visão de carreira, é possível dizer que dentro das organizações há muitas opções para progresso e desenvolvimento, não somente em uma única direção (para cima). Por outro lado, aponta que o mundo fora das organizações também se apresenta como uma opção plausível, com uma variedade de opções de carreira a oferecer. Alguns exemplos seriam: terceirização, consultoria, emprego temporário, profissionais autônomos, fusões, aquisições, joint ventures etc.

Para Baruch (2003) é possível considerar vários cenários no modelo de carreira multidirecional, uma vez que existem várias alternativas. Considera que

o profissional pode escolher entre: subir a montanha, que equivale à carreira organizacional; pode escolher outra montanha, que seria mudar de organização; pode subir morros ou, ainda, andar pelas planícies. Ou seja, nesta perspectiva, cabe ao profissional traçar os rumos de sua carreira, trilhando novos caminhos de acordo com a sua vontade.

Kilimnik et al. (2006) consideram que o autodirecionamento da carreira é uma tendência nos dias de hoje, o que significa dizer que a trajetória de carreira passa a ser de responsabilidade da própria pessoa. Neste sentido, torna-se mandatário que os profissionais tenham pleno conhecimento dos objetivos que desejam alcançar na vida e, principalmente, que estejam conscientes de seus valores no que tange à carreira.

Na visão de Balassiano e Costa (2006), a carreira tende a ser associada às trajetórias profissionais das pessoas, independentemente da área de formação ou da organização em que tais trajetórias se desenvolvam.

De acordo com o relato de Kilimnik (2007), o desenvolvimento na carreira passou a assumir possibilidades de mudança lateral e não somente vertical, como ocorria tradicionalmente. A tendência, então, passa a apontar para a formação de carreiras complexas, com múltiplas possibilidades e propensas a modificarem-se rapidamente. Neste sentido, um dos requisitos para alcançar o sucesso passou a ser a necessidade de assumir trabalhos desafiadores. Sendo assim, as competências individuais passaram a ser necessárias para a permanência no emprego, em um ambiente onde a trajetória de carreira dentro de uma mesma organização praticamente deixou de existir.

Considerando todo o exposto, no que se refere à evolução do conceito de carreira, em contraponto à carreira tradicional, novos formatos foram propostos, conforme apresentado abaixo.

### **3.1.3 Carreira Proteana**

Dentre os novos formatos de carreira propostos consta o que foi denominado de carreira proteana, por Hall (1993). O termo *Protean* é uma alusão ao deus grego Proteu, devido aos seus poderes metamórficos. Na mitologia grega, o deus Proteu tinha a habilidade de mudar de forma de acordo com sua própria vontade.

Hall (1993) considera que neste novo cenário o profissional alterna de posição nas mais variadas direções. O que pode ocorrer dentro da organização

e entre organizações, além de ser possível ocorrer o retorno do profissional para uma mesma organização.

A lógica de chamar esse novo formato de carreira proteana é o fato de promover uma analogia entre as características do deus Proteus e a adaptabilidade e versatilidade do novo modelo de carreira (HALL e MIRVIS, 1995).

Segundo Hall (1996), na carreira proteana não é a organização, mas sim, o profissional quem tem a responsabilidade por orquestrar a sua própria trajetória de carreira. Esta nova concepção de carreira incorpora as mais diversas experiências da pessoa. Desde a educação, passando por treinamento e desenvolvimento, até as vivências no trabalho em variadas organizações, podendo incluir mudanças no campo ocupacional. A carreira proteana, neste sentido, vai além do trabalho desenvolvido por uma pessoa em uma determinada organização, pois retrata as escolhas pessoais de carreira em busca da autorrealização. Ainda segundo esse autor, poder-se-ia dizer que o critério de sucesso, na carreira proteana é interno (sucesso psicológico) e não externo. Por fim, o autor complementa que a carreira proteana, por ser desenhada de forma mais ativa pela pessoa do que pela organização, pode ser redirecionada de tempos em tempos, de modo a atender às necessidades do profissional.

Considerando a visão de Arthur e Rousseau (1996), a carreira, anteriormente, correspondia à trajetória de desenvolvimento profissional relacionada unicamente à progressão formal nos níveis hierárquicos. Mais recentemente, a carreira teve seu escopo ampliado e passou a ser considerada imprevisível.

Segundo o que Tiry-Cherques (2006 apud ABRAHIM, 2008) relata sobre a carreira moderna, na carreira tradicional havia previsibilidade, progressão e determinação. No sentido de assegurar a padronização e a produtividade máxima, todas as tarefas eram bem definidas. No que se refere ao empregado, este já sabia como seria seu progresso na carreira desde sua contratação, pelo fato das movimentações serem previsíveis, uma vez que havia uma escala hierárquica que já era estabelecida. Naquela ocasião, o profissional não tinha oportunidade de participar do planejamento de sua trajetória de carreira. A trajetória era determinada pelo empregador, prioritariamente, levando-se em conta o tempo de serviço.

Em contraponto, segundo Abrahim (2008), na década de 80, quando pequenas empresas passaram a trabalhar com maior flexibilidade e resiliência, as grandes organizações repensaram suas estratégias de expansão e

verticalização. Tal fato ocasionou a diminuição do quadro de empregados e a adoção de contratos temporários de trabalho, o que acarretou a desestruturação dos planos de carreira tradicionais. Por conseguinte, o desenvolvimento da carreira deixou de ocorrer exclusivamente dentro das organizações e observa-se o início de mudanças significativas no conceito de estabilidade, o que veio a dar lugar a novas propostas.

Seguem três aspectos relevantes relacionados ao modelo proteano de carreira, segundo Abraham (2008):

- Apresenta uma nova forma de enxergar o trabalho, já que este novo conceito engloba a questão da mobilidade. Anteriormente, o desenvolvimento da carreira era visto unicamente como a ascensão dentro da mesma empresa.

- Amplia o conceito de carreira, uma vez que deixa de relacionar carreira, somente ao trabalho remunerado realizado nas organizações. Nesta nova concepção, as atividades do trabalho vão além das fronteiras da empresa e de sua própria função. O trabalho pode ser realizado em casa, por exemplo, além de não se restringir a uma única função.

- Altera a relação entre profissional e organização, considerando que os empregados passaram a administrar suas próprias carreiras. O fato de assumir as rédeas de suas carreiras aumenta a empregabilidade dos profissionais, tornando-os mais requisitados, mais autônomos e mais adaptáveis para assumirem novas funções (HALL e MIRVIS, 1995).

Ainda de acordo com o relato de Abraham (2008), a carreira proteana contempla as dimensões listadas abaixo:

- Negociação mútua envolvendo empregado e empregador.

- Maior equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais, em busca do sucesso psicológico (Martins, 2006 apud ABRAHIM, 2008).

- A administração da carreira passa a ser realizada pelo próprio profissional, que passa a ser responsável por todas as etapas do seu planejamento, assim como de seu autodesenvolvimento e aperfeiçoamento.

A Tabela 3 traça um paralelo entre a carreira proteana e a carreira tradicional.

Tabela 3 – Comparativo da Carreira Tradicional e Proteana

Carreira Tradicional	Carreira Proteana
Atividades bem definidas	Atividades complexas
Foco no cargo	Foco no indivíduo
Movimentação em escala hierárquica	Flexibilidade estrutural
Contrato psicológico relacional	Contrato psicológico proteano
Remuneração fixa	Remuneração variável
Previsibilidade	Imprevisibilidade
Gestão da carreira pela organização	Autogerenciamento da carreira
Sucesso profissional	Sucesso psicológico

Fonte: Abraham (2008)

### 3.1.4 Carreira sem Fronteiras

Conforme entendimento de Hall e Mirvis (1995), a carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) é proveniente da concepção do contrato proteano e das transformações associadas ao contexto macroeconômico, inserido em um ambiente de competição global. O conceito de carreira sem fronteiras emerge quando a carreira ultrapassa o limite de um único empregador, o que pode resultar em modificações nos vínculos empregatícios e até mesmo nas ocupações. Neste sentido, a carreira ganha significação de exterior, ou seja, está relacionada ao ambiente externo, independentemente da organização empregadora. O profissional passa a ter validação externa a do empregador, pois pode receber ofertas de outras empresas, o que o incentiva a manter uma rede de relacionamentos externa. Esta modalidade de carreira permite que o profissional recuse oportunidades de trabalho, de modo a dedicar mais tempo à família ou para se dedicar àquilo que gosta de fazer (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996).

Semelhante ao que ocorre com a carreira proteana, na carreira sem fronteiras o profissional também é responsável pelo planejamento de sua própria carreira. Os objetivos pessoais passam a ter maior importância e as aspirações não são direcionadas à ascensão hierárquica em uma determinada organização, conforme ocorre, normalmente, na carreira tradicional. Por conta da similaridade observada entre as duas modalidades de carreira apresentadas, os acadêmicos acabam por tratar indistintamente esses dois conceitos, que são vistos como complementares (Granrose e Baccili, 2006 apud ABRAHIM, 2008).

### 3.1.5 Carreira Interna e Carreira Externa

De acordo com Schein (2006), a palavra carreira possui vários significados diferentes e tem diversas conotações. É comum a expressão “ter uma carreira” ser usada somente para pessoas que têm uma profissão ou que têm a vida profissional bem estruturada, além do fato de envolver o conceito de progressão. No entanto, se a carreira for pensada como sendo aquilo que qualquer indivíduo consideraria como as etapas e fases de seu trabalho, é possível dizer que todas as pessoas têm uma carreira. Esta seria a definição de carreira interna. Já o conceito de carreira externa, este se refere aos estágios necessários para desempenhar uma profissão ou para progredir dentro dessa profissão. A maioria das carreiras externas requer um período de treinamento ou aprendizagem. Durante este período, a pessoa aprende ao mesmo tempo em que é testada, de modo a verificar se tem as habilidades e características pessoais necessárias para desempenhar determinado trabalho (traduzido pela autora).

### 3.1.6 Sucesso na Carreira

Após tratar de temas bastante objetivos como, por exemplo, o significado da palavra carreira e a evolução do conceito de carreira, entende-se como necessário destacar também um tema mais subjetivo, como o sucesso na carreira. Este tema tem recebido considerável atenção da literatura relacionada à carreira. Tal interesse se dá devido à importância da carreira tanto para os profissionais, quanto para as instituições empregadoras. Ao estudar a literatura, é possível encontrar evidências relacionando satisfação com a carreira com atitudes dos profissionais, tais como comprometimento com a organização e intenção de deixar a empresa (Martins, Eddleston e Veiga, 2002 apud OLIVEIRA, CAVAZOTTE e DUNZER, 2013) (traduzido pela autora).

Em se tratando de sucesso na carreira, cabe destacar que o sucesso objetivo e o sucesso subjetivo são tidos como conceitos diferentes. Sendo assim, o sucesso na carreira objetivo é normalmente medido pelo lucro, pela quantidade e/ou velocidade das promoções, além de considerar o status (Heslin, 2005; Hall e Chandler, 2005 apud OLIVEIRA, CAVAZOTTE e DUNZER, 2013). Por outro lado, o sucesso na carreira subjetivo está relacionado à interpretação que o próprio profissional faz das realizações ao longo de sua carreira (Heslin, 2005; Ng et al., 2005 apud OLIVEIRA, CAVAZOTTE e DUNZER, 2013) (traduzido pela autora).

Segundo Heslin (2005 apud OLIVEIRA, CAVAZOTTE e DUNZER, 2013), a satisfação no trabalho não está necessariamente vinculada ao sucesso na carreira. Para este autor, um profissional pode desempenhar um trabalho gratificante, no entanto, sentir-se frustrado com sua carreira pelo fato de considerar as oportunidades de carreira limitadas. Em contrapartida, um profissional pode não gostar do trabalho que realiza, mas, apesar disso, sentir-se satisfeito com as possibilidades futuras que a carreira oferece. Ainda de acordo com o mesmo autor, pessoas diferentes podem utilizar critérios diferentes como parâmetro para avaliar o seu sucesso na carreira. Tais critérios podem ser: a contribuição do trabalho para uma causa maior, o propósito do trabalho ou o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (traduzido pela autora).

### **3.2 Âncoras de Carreira**

Dentre uma gama de pesquisas relacionadas ao tema carreira, para introduzir o assunto, cabe destacar o estudo realizado no Massachusetts Institute of Technology – MIT, que deu origem à expressão “âncora de carreira”.

Conforme relato de Dutra (2002), em 1961 foi iniciado, por Schein e outros pesquisadores, um estudo longitudinal com um grupo de quarenta e quatro ex-alunos de Mestrado da Sloan School of Management. Trata-se de uma das cinco faculdades do Massachusetts Institute of Technology – MIT, localizado na cidade de Cambridge, no estado de Massachusetts nos EUA. Até 1963, foram realizadas entrevistas e pesquisas relacionadas a valores e atitudes. Após a conclusão do curso, os alunos foram entrevistados nas empresas onde trabalhavam naquela ocasião. Dando continuidade ao estudo, em 1973 foram feitas entrevistas de acompanhamento, que deram origem a um histórico de carreira cronológico detalhado. Os participantes da pesquisa foram solicitados a identificar suas escolhas de carreira e os motivos que os conduziram a tais escolhas. Ademais, relataram como se sentiam com relação a cada mudança ocorrida ao longo de suas trajetórias. Desta forma, foi possível identificar um padrão extremamente coerente no que diz respeito aos motivos alegados para as escolhas e também para os sentimentos relacionados aos acontecimentos, embora os caminhos que levaram a tais escolhas tenham sido bastante diversos. Quando os entrevistados respondiam que tentaram seguir carreiras com as quais não se identificavam, comentavam que se sentiam atraídos para carreiras mais condizentes com seus interesses e valores prioritários. Normalmente, era possível identificar uma correlação com a experiência dos primeiros anos de

carreira. Por conta dos motivos relatados, estabeleceu-se a conexão com a metáfora de uma âncora, dando origem ao termo âncora de carreira. A denominação âncora de carreira identifica interesses tão prioritários para uma determinada pessoa que esta não conseguirá abandoná-los ainda que tente.

### **3.2.1 Definição de Âncora de Carreira**

Conforme definido por Schein (1993), âncora de carreira é o autoconceito formado por uma pessoa que consiste nas percepções dos seus próprios talentos e habilidades, de seus valores básicos, das percepções dos próprios motivos e necessidades que dizem respeito à sua carreira (traduzido pela autora).

### **3.2.2 Processo de Consolidação das Oito Âncoras de Carreira Utilizadas Atualmente**

De acordo com Kilimnik et al. (2007), os padrões de resposta obtidos no estudo longitudinal realizado por Schein, no Massachusetts Institute of Technology – MIT, foram inicialmente consolidados em cinco âncoras de carreira, conforme Tabela 4.

*Tabela 4 – Descrição das Cinco Âncoras de Carreira Inicialmente Identificadas*

<b>Âncora de Carreira</b>	<b>Descrição</b>
<b>Competência Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trata-se de pessoas que focam suas carreiras em áreas técnicas específicas.</li> <li>- Demonstram preferência por trabalhos desafiadores.</li> </ul>
<b>Competência Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os profissionais buscam exercer importantes responsabilidades.</li> <li>Sentem a necessidade de estabelecer ligações entre as realizações da organização e seus próprios esforços.</li> <li>- Tais profissionais demonstram o desejo de alcançar altos postos na hierarquia da empresa.</li> </ul>
<b>Autonomia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam organizações que possibilitem trabalhar com autonomia.</li> <li>- Procuram a maximização de sua liberdade para o pleno desenvolvimento de suas competências tanto técnicas, quanto funcionais.</li> </ul>
<b>Segurança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os profissionais apresentam preocupação com os valores extrínsecos de segurança e estabilidade.</li> <li>- Priorizam a estabilidade de suas carreiras.</li> </ul>
<b>Criatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizam a criação, resultado de seus próprios esforços.</li> </ul>

Fonte: Schein (1978 apud KILIMNIK, 2007)

Na ocasião da realização do estudo longitudinal, as cinco âncoras de carreira identificadas inicialmente pareciam adequadas para a classificação das âncoras de carreira dos participantes da pesquisa. No entanto, no final da década de 70, Schein (1978), identificou cinco novas categorias de carreira, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Descrição de Cinco Novas Categorias de Carreira

Categoria de Carreira	Descrição
<b>Identidade Básica</b>	- Trata-se de profissionais que mantêm a afirmação do seu papel em destaque por meio do uso de uniformes e títulos, por exemplo.
<b>Servir ao Outros</b>	- Tais pessoas expressam suas necessidades básicas, talentos e valores por meio de ações sociais.
<b>Influência e Controle</b>	- Estes profissionais buscam exercer o controle e a influência sobre outras pessoas.
<b>Poder</b>	<p>- A pesquisa realizada por Schein deixou dúvidas se a necessidade de poder é parte da âncora competência gerencial ou se deve ser tratada como uma âncora separada.</p> <p>- Parece haver uma combinação da necessidade de poder com outras necessidades relacionadas com o gerenciamento.</p>
<b>Variedade</b>	- Tais profissionais demonstram um temperamento inquieto e possuem uma ampla variedade de necessidades e valores.

Fonte: Schein (1978 apud KILIMNIK, 2007)

Conforme relatado por Kilimnik et al. (2007), apesar da identificação de mais estas cinco categorias de carreira, em seu trabalho *Career Anchors: discovering your real values*, Schein (1993) apresenta a consolidação de oito âncoras de carreira. Observa-se que foram acrescentadas mais três âncoras às cinco âncoras de carreira originalmente identificadas no estudo longitudinal que foi realizado no MIT. As três novas âncoras são: 1) Dedicção a uma Causa; 2) Puro Desafio e 3) Estilo de Vida. Esse novo formato foi proposto por Schein, com base em centenas de entrevistas sobre o histórico de carreira que foram realizadas com participantes que se encontravam em diferentes estágios da vida profissional. Desta forma, completam-se as oito âncoras de carreira que são amplamente referenciadas na literatura, em estudos contemporâneos.

Segundo Schein (2006, p.7), as oito categorias de âncoras de carreira foram originalmente descobertas em um estudo longitudinal e confirmadas, posteriormente, por meio de pesquisas que incluíram diversas profissões em vários países.

- Competência Técnica;
- Competência Gerencial;
- Autonomia;
- Segurança;
- Criatividade;
- Dedicção a uma Causa;
- Puro Desafio; e
- Estilo de Vida (traduzido pela autora).

Segundo Kilimnik et al. (2007), a âncora dedicação a uma causa equivale ao aperfeiçoamento da âncora servir aos outros e a âncora Puro Desafio refere-se ao aperfeiçoamento da âncora variedade.

Schein (1993) refere-se à âncora Estilo de Vida como uma tendência que tem crescido muito e relaciona tal fato à própria ampliação do conceito de carreira, que pode ser observada no decorrer dos últimos anos. A noção mais ampla da vida incorporou-se ao conceito de carreira. Neste sentido, além da carreira profissional, passou-se a valorizar, igualmente, as dimensões referentes ao indivíduo e à família.

Segundo Abraham (2008), outros pesquisadores também estavam envolvidos no mencionado estudo longitudinal realizado no MIT. Além de Edgar Schein, participaram: Lotte Bailyn, Douglas Hall e John Van Maanen. Segundo essa autora, este estudo longitudinal resultou em quatro importantes contribuições para o construto de carreira:

1ª) Caráter unívoco do conceito de carreira, que permite a aplicação a todas as pessoas, em diversas formas de trabalhos, quer sejam realizados dentro de organizações ou fora delas.

2ª) Reconhecimento da carreira como um mediador-chave do relacionamento entre empregado e empregador.

3ª) Estabelecimento do estudo interdisciplinar da carreira, englobando as disciplinas de psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas e econômicas, além de outras.

4ª) Visão dualista sobre a mesma situação de carreira. É possível considerar a perspectiva objetiva, que é dada pela interpretação institucional tanto da sociedade, quanto da organização. Considera-se, também, a perspectiva subjetiva que é dada pela interpretação do próprio profissional, no que se refere a sua própria situação de carreira.

### 3.2.3 Descrição das Oito Âncoras de Carreira

Seguem as descrições das oito âncoras de carreira, de acordo com Schein (1993) e Dutra (2002).

#### ➤ **Competência Técnico-Funcional**

Profissionais com esta âncora de carreira dedicam-se à aquisição e aprimoramento de conhecimentos relacionados a uma área específica, de modo a tornarem-se especialistas. Evitam transferências para outras áreas, ainda que tal fato possa significar uma promoção, pois não se sentem tão preparados para trabalhar em outra área, que não aquela de sua especialidade. Portanto, dão preferência para trabalhos em que julgam ter maior competência.

Pessoas ancoradas em Competência Técnico-Funcional buscam trabalhos que representem desafio, de modo atestar suas habilidades de especialista. Sua autoestima está atrelada ao exercício do seu talento e sua maior preocupação é com o conteúdo intrínseco do trabalho.

O interesse primordial destes profissionais concentra-se em desenvolver habilidades crescentes, de modo a buscar o desenvolvimento tanto acadêmico, quanto prático em sua área de atuação.

Querem autonomia para a realização de suas atividades, além de facilidades e recursos necessários para a realização de um trabalho adequado. Evitam promoções para cargos que julgam distintos de suas especialidades, principalmente quando se trata de promoção para cargo que requer Competência Gerencial. Isto porque, uma vez promovido a gerente, é difícil o retorno para o cargo técnico. O plano de carreira em “Y” seria o ideal para esses profissionais, uma vez que seria possível se tornar uma espécie de “consultor especialista” e ter remuneração similar à de um gerente, por exemplo, considerando o plano de carreira tradicional.

Preferem o reconhecimento dos seus pares profissionais a receberem recompensas por parte da gerência, que haja o reconhecimento da importância e da dificuldade do trabalho realizado. Valorizam a oportunidade de aprender e o autodesenvolvimento dentro de sua área de especialidade. Prêmios e outros reconhecimentos públicos são considerados muito importantes.

Podem valorizar um aumento no escopo do cargo, a atribuição de mais recursos, aumento de responsabilidade ou de sua participação no processo decisório da empresa, sempre na área de sua especialidade. Sendo assim, normalmente não valorizam a promoção hierárquica.

Apesar de exercerem atividades técnicas, tais profissionais querem ser remunerados de acordo com seu nível de habilidade, experiência profissional e acadêmica. Normalmente, comparam seus salários ao de especialistas do mercado e não ao de pessoas em posições similares dentro da mesma empresa. De modo geral, valorizam os “benefícios portáteis”, de forma a poder escolher os que são de sua preferência, evitando incentivos especiais, principalmente as “algemas douradas”, que não lhes agradam.

➤ **Competência Gerencial**

Os profissionais ancorados em Competência Gerencial demonstram ambição para galgar os níveis hierárquicos da instituição, onde terão a oportunidade de participar de decisões políticas importantes para o sucesso da mesma. Pessoas ancoradas em Competência Gerencial sentem necessidade de conhecer bem várias áreas, ao invés de se tornarem especialistas em uma só área. Tendem a se identificar fortemente com a organização e com seu sucesso ou fracasso e têm a expectativa de receber altos salários, que utilizam como medida do próprio sucesso. Normalmente não são pessoas orientadas para a equiparação externa, no entanto, valorizam a equiparação interna e esperam receber remuneração bem maior do que a de seus subordinados.

Preferem atividades desafiadoras e variadas, associadas a altos níveis de responsabilidade, assim como oportunidades de exercer a liderança e de executar tarefas consideradas importantes.

Esperam ser promovidos com frequência e valorizam títulos, altos salários, quantidade de subordinados e orçamentos vultosos. A movimentação ascendente é considerada como a melhor forma de reconhecimento. Além disso, apreciam símbolos de status, como escritórios amplos, carros ou privilégios especiais. Dão especial importância à aprovação de seus superiores, no que se refere ao seu desempenho e iniciativas.

Valorizam promoções por mérito e com acréscimo de responsabilidade e esperam que seu desempenho seja mensurado pelos resultados alcançados. Buscam recompensas mais imediatas, tais como: bônus por atingirem as metas, opções de ações e “algemas douradas”.

Entre os valores dos quais não abrem mão estão: atingir os níveis mais altos de responsabilidade, exercer a liderança, de modo a contribuir para o sucesso da empresa e fazer jus à obtenção de alta renda. Para alcançar tal objetivo, é imprescindível que o profissional mantenha o foco nas seguintes competências:

**Competência Emocional:** Esta competência requer a aceitação de altos níveis de responsabilidade e envolve a tomada de decisões difíceis e, muitas vezes, duras, tais como: demitir um empregado; delegar tarefas, assumindo, no entanto, a responsabilidade; escolher quais projetos deverão ser implementados, considerando que os recursos são limitados. O gestor necessita absorver tensões emocionais, de modo a amortecer os possíveis impactos na equipe, para que sua capacidade produtiva não seja prejudicada, além de saber lidar com conflitos interpessoais. Precisa, ainda, ser capaz de combinar diferentes habilidades, o que o diferencia de pessoas ancoradas em Competência Técnico-Funcional, que necessitam desenvolver uma determinada habilidade no mais alto grau de especialização.

**Competência Analítica:** Está relacionada à capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de incerteza, de modo a conseguir entender o contexto, para que possa focar no cerne da questão. Tais profissionais precisam pensar de maneira interdisciplinar e integrada, de forma a identificar e resumir os problemas, possibilitando a tomada de decisão o mais acertada possível. Também é necessário um senso de julgamento apurado para que seja possível atestar a confiabilidade e validade das informações. Para alcançar tais objetivos, é essencial conhecer finanças, marketing, recursos humanos, entre outros ramos da administração. O intuito é garantir o encaminhamento da correta solução dos problemas, visando ao sucesso da organização.

**Competência Interpessoal e Intergruppal:** É representada pela capacidade de liderar pessoas, em todos os níveis da organização, buscando reunir os profissionais mais adequados para a formação de equipes. A competência interpessoal e intergruppal requer a capacidade de obter a colaboração das pessoas, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos, motivando-as a contribuir para a solução de problemas. O gestor precisa garantir que a soma das forças da equipe seja maior do que o somatório das forças individuais de cada um dos seus membros. Para garantir uma gestão de excelência, faz-se necessário, ainda, a comunicação clara das metas, agir como facilitador do processo de tomada de decisão, além de realizar o acompanhamento contínuo dos trabalhos. O profissional precisa estar apto para agir, de modo a corrigir os rumos quando necessário.

➤ **Autonomia / Independência**

Pessoas que têm Autonomia/Independência como inclinação profissional, têm forte necessidade de fazer as coisas no seu próprio ritmo e à sua maneira, preferindo buscar carreiras mais independentes. Tais pessoas não aceitam obedecer regras impostas por outros, nem toleram jornadas de trabalho com horários rígido e os demais controles comuns a todas as empresas.

Normalmente valorizam empresas que oferecem maior flexibilidade ou dão preferência para trabalhos de consultoria ou docência. Preferem trabalhar com metas claramente definidas e em suas áreas de especialidade. Contratos ou projetos em tempo parcial, em tempo integral, ou até mesmo temporários, são aceitáveis, desde que tenham autonomia na forma de realização dos trabalhos, uma vez que não toleram ser supervisionadas. Têm predileção por jornadas de meio-período com flexibilidade de horário.

Valorizam o recebimento de medalhas, certificados e cartas de recomendação. Prêmios são mais apreciados do que promoções ou mudanças de títulos.

Tais profissionais esperam que as promoções signifiquem mais liberdade para a realização das tarefas. Desta forma, entendem a promoção hierarquia vertical como uma ameaça, uma vez que consideram que terão que assumir mais responsabilidades, o que poderá levar à perda da tão desejada autonomia, assim como da flexibilidade.

Não demonstram predileção pelas “algemas douradas”, uma vez que são atraídos por pagamentos mais imediatos, como, por exemplo, o recebimento de bônus pelo bom desempenho. Valorizam os “benefícios portáteis”, de modo a escolherem as opções mais adequadas, em consonância com seu momento de vida.

➤ **Segurança / Estabilidade**

Estes profissionais demonstram predileção por empresas sólidas e confiáveis que não tenham histórico de demissões em massa, ofereçam bons planos de aposentadoria, assim como programas de benefícios generosos. Costumam identificar-se com as empresas para as quais trabalham, dando preferência para as instituições públicas, que oferecem maior estabilidade.

Pessoas com esta âncora de carreira priorizam a segurança e a estabilidade, de forma a propiciar maior previsibilidade para a tomada de decisões. Tal fato está diretamente relacionado à segurança financeira, prioritariamente quando envolve a responsabilidade por prover a renda familiar.

Pessoas que possuem esta âncora de carreira valorizam e, até mesmo, almejam as chamadas “algemas douradas”. Em contrapartida, se mantêm fiéis à instituição, o que vai ao encontro de suas próprias aspirações por segurança e estabilidade. Embora, na maioria das vezes, não tenham grandes ambições de ocupar altos cargos, é comum encontrar pessoas com talento que acabam por receber várias promoções verticais. Estes profissionais costumam se dar por satisfeitos quando atingem a gerência média. No entanto, a maioria se sente realizada ao alcançar a almejada estabilidade, independentemente de seu nível hierárquico na instituição.

As pessoas ancoradas em Segurança/Estabilidade preferem empregos estáveis que estabeleçam aumentos de salário previsíveis com base, preferencialmente, em tempo de serviço. Priorizam pacotes de benefícios que ofereçam programas de seguros e de aposentadoria.

Apresentam maior preocupação com o contexto do trabalho do que com a sua natureza. Ferramentas de motivação não são tão valorizadas quanto salários altos, boas condições de trabalho e benefícios generosos. Dão preferência para a realização de trabalhos estáveis, constantes e previsíveis.

Desejam obter reconhecimento pela sua lealdade e constância no desempenho, assim como receber garantias de estabilidade no emprego. Cabe destacar que as políticas de recursos humanos de algumas instituições podem até atender estas necessidades. Todavia, nos tempos atuais, não é comum encontrar garantias de estabilidade no emprego em empresas privadas e nem mesmo em todas as empresas públicas.

Estes profissionais apreciam processos de promoção baseados em tempo de serviço e um plano de cargos que descreva claramente os critérios para sucessão. Detalhando, inclusive, quanto tempo é necessário permanecer em cada cargo para obter uma promoção.

#### ➤ **Criatividade Empreendedora**

Trata-se de pessoas altamente criativas, que julgam seu próprio sucesso pela capacidade de ganhar dinheiro. Ainda que estejam formalmente trabalhando em uma organização, pessoas ancoradas em Criatividade Empreendedora constantemente demonstram interesse em montar seu próprio negócio, o que revela grande necessidade de autonomia. O que diferencia esta âncora de carreira da âncora voltada para Autonomia/Independência é o fato de valorizar a criação do negócio e não somente questões relacionadas à autonomia por si só. Até mesmo porque, no início de um empreendimento tanto

a autonomia, quanto a estabilidade, normalmente, precisam ser sacrificadas para que o negócio dê certo.

Além do forte desejo de montar o próprio negócio, estes profissionais querem desenvolver novos produtos ou serviços, seja por meio da construção de novas empresas, seja assumindo negócios já estabelecidos para remodelá-los de acordo com seus interesses.

Pessoas com esta âncora de carreira são propensas a ficar entediadas facilmente. Portanto, sentem necessidade de estar sempre envolvidas com trabalhos que desafiem sua criatividade o tempo todo. Se não forem capazes de inventar novos produtos e serviços, acabam por perder o interesse no negócio e buscar novas ideias para iniciar outros empreendimentos.

Profissionais que possuem esta âncora de carreira são motivados pelo reconhecimento público e sentem-se satisfeitos quando estão em evidência. Consideram que o reconhecimento advém da possibilidade de construir grandes empreendimentos.

Profissionais ancorados em Criatividade Empreendedora desejam progredir de modo a poderem continuar a exercer sua criatividade.

São pessoas ávidas por acumular riqueza como forma de comprovar o sucesso de suas realizações. Em geral não são motivadas por pacotes de benefícios, mas sim, pelo controle acionário da empresa. Possuir a patente de novos produtos que desenvolvem é considerado um fator de grande motivação.

#### ➤ **Dedicação a uma Causa**

Pessoas com esta âncora de carreira são atraídas por trabalhos que lhes deem a possibilidade de influenciar pessoas e angariá-las para a sua causa. Buscam o reconhecimento por suas contribuições e procuram galgar posições mais influentes.

Pessoas com tal inclinação profissional estão mais orientadas para a necessidade de criar um mundo melhor, mesmo que necessitem abrir mão de exercerem atividades relacionadas a seus talentos ou competências. Normalmente priorizam valores relacionados a trabalhar com pessoas, servir à humanidade e melhorar o país onde vivem. Buscam cargos que tenham influência política, de modo que possam reverter seu trabalho para algo útil para muitas pessoas.

Considerando que não apresentam lealdade à organização para a qual trabalham, pessoas com esta inclinação profissional, dão preferência para

“benefícios portáteis”. Não valorizam o dinheiro em si, contanto que o pagamento por seu trabalho seja considerado justo.

O maior reconhecimento para essas pessoas é perceberem que seus valores são compartilhados por seus superiores. Sendo que também prezam o reconhecimento por parte de seus pares.

➤ **Puro Desafio**

Para profissionais ancorados em Puro Desafio, a medida do sucesso é a superação de desafios cada vez maiores. Pessoas com esta inclinação profissional costumam ser bastante competitivas, ávidas pela superação de obstáculos considerados impossíveis e pela solução de problemas considerados insolúveis. Vencer é o que importa, qualquer que seja sua área de atuação.

Os sistemas de promoção, o tipo de trabalho e de reconhecimento, o pagamento e os benefícios de preferência estão diretamente relacionados aos constantes desafios associados às atividades desempenhadas. Pessoas que possuem esta âncora de carreira se desmotivam na ausência de desafios, uma vez que valorizam enormemente a variedade e ficam entediadas e irritadas em situações de mesmice e monotonia. Devido aos grandes desafios normalmente encontrados nas carreiras de gestão, demonstram inclinação para a Competência Gerencial. São pessoas leais às organizações que lhes apresentam constantes desafios. No entanto, costumam ser inflexíveis, podendo causar problemas a pessoas que não compartilham de seu modo de pensar.

➤ **Estilo de Vida**

Em princípio, poder-se-ia pensar que pessoas ancoradas em Estilo de Vida não dão importância para a carreira e, conseqüentemente, não teriam uma âncora de carreira. Não obstante, quem possui esta inclinação profissional almeja a integração das necessidades individuais, da família e da vida profissional e pode, sim, ter motivação para seguir uma carreira com potencial significativo. Estas pessoas dão grande valor à flexibilidade como uma forma de viabilizar a integração da vida familiar com a vida profissional. Estão dispostas a trabalhar em organizações, desde que estas sejam sensíveis a questões pessoais e familiares, oferecendo, por exemplo, horário de trabalho flexível, inclusive, permitindo jornada de meio período ou *home-office*. Normalmente dão preferência a empresas que ofereçam a opção de creche.

Tal inclinação profissional foi, primeiramente, observada em mulheres, mas é cada vez mais comum ser observada em homens. Tendo em vista que

problemas pessoais são diferentes em cada situação, é esperado que haja, por parte da empresa, flexibilidade e compreensão, de acordo com cada caso.

Observa-se que pessoas ancoradas em Estilo de Vida costumam ser resistentes a mudanças geográficas, ainda que tal recusa possa prejudicar a trajetória de suas carreiras. A resistência se dá pelo fato de considerarem que tais mudanças poderão interferir negativamente na vida pessoal e familiar.

Muitas empresas consideram como certo que as pessoas vão se mudar quando solicitadas a fazê-lo, o que enxergam como algo positivo no desenvolvimento da carreira profissional. Percebe-se, no entanto, que as empresas passaram a receber cada vez mais pessoas ancoradas em Estilo de Vida. Neste sentido, ou os profissionais terão que sacrificar o desenvolvimento de suas carreiras ou as empresas passarão a definir a evolução na carreira de modo a tornar o desenvolvimento profissional mais plausível dentro de uma determinada área geográfica.

### **3.2.4 Identificação da Âncora de Carreira**

Kilimnik et al. (2007, p.3) afirmam que “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, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma”.

Neste sentido, para que seja possível a identificação da âncora de carreira, de forma mais precisa, é necessário que o profissional tenha um autoconceito apurado e realista.

Diante da definição de âncora de carreira apresentada por Schein (1993), que menciona que “... âncora de carreira é o autoconceito formado por uma pessoa, que consiste nas percepções dos seus próprios talentos e habilidades...” e à luz do tema ora em estudo, cabe apresentar a definição de autoconceito.

O autoconceito é definido como o produto do conhecimento de si, adquirido por meio do acúmulo de experiências na juventude (SCHEIN, 1993).

Para Schein (2006) a formação do autoconceito, assim como compartilhar esta informação com o gestor imediato ou outras pessoas da rede de relacionamento, é de suma importância para o desenvolvimento da carreira.

### **3.2.5 A Importância do Feedback na Formação do Autoconceito**

De acordo com o relato de Dutra (2002), o autoconceito pode se desenvolver de modo mais rápido ou mais lento. Vai depender, por exemplo, se as experiências profissionais são diversificadas ou se são dentro da mesma área ou ramo de atividade. Cabe ressaltar que receber feedback relevante e de forma contínua acelera a formação do autoconceito. Feedback acompanhado de autocrítica é essencial para o correto desenvolvimento do autoconceito. Isto porque é importante conhecer o que as outras pessoas pensam a respeito do seu desempenho, do seu comportamento e tudo mais relacionado às atividades profissionais. Não obstante, é imprescindível conhecer-se a si mesmo, a fim de que não haja distorções na elaboração do autoconceito.

Conforme o relato de Dutra (2002), as pessoas entram no mercado de trabalho com muitas expectativas. No entanto, ainda não sabem o que são capazes de fazer e como reagirão diante de cada situação. O feedback constante faz com que cada pessoa passe a ter um conhecimento melhor de si mesma e, conseqüentemente, de suas competências para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao trabalho.

### **3.2.6 Questões Relacionadas à Possibilidade de Existência de Outras Âncoras de Carreira**

De acordo com Schein (1993), pesquisas indicam que a maior parte das pessoas podem ser descritas em termos das oito âncoras de carreira apresentadas. No entanto, de acordo com a pesquisa longitudinal realizada, se dois ou mais casos não se enquadrassem em uma das oito categorias, uma categoria adicional de âncora seria criada, desde que as prioridades identificadas fossem semelhantes em algumas dimensões.

Segundo Kilimnik et al. (2007), conforme já foi mencionado, é possível observar que foram, sim, identificadas outras possibilidades de categorias de carreira no estudo longitudinal realizado por Schein.

Cabe destacar que existe a possibilidade de uma pessoa não se encaixar em nenhuma das oito categorias de âncoras de carreira, pois podem ter prioridades divergentes dos conjuntos agrupados em cada uma das âncoras. No entanto, o próprio Schein (1993) revisou seu trabalho e o consolidou na apresentação das oito categorias de âncoras que são referenciadas na literatura contemporânea.

Em se tratando da identificação da âncora de carreira, segundo Dutra (2002), pode-se observar que existem carreiras nas quais é possível preencher vários conjuntos de talentos, motivos e valores, ao mesmo tempo. Este fato torna a escolha dos interesses prioritários menos importante. Há, também, pessoas que ainda não têm bagagem e experiência suficientes. Portanto, não formaram seu respectivo autoconceito e, conseqüentemente, ainda não são capazes de hierarquizar seus interesses, de modo a fazer escolhas e definir seus valores prioritários. Tudo isso dificulta a identificação da verdadeira âncora de carreira. Além disso, levanta questões a respeito da possibilidade da existência de mais de uma âncora para a mesma pessoa, assim como levanta um questionamento a respeito da estabilidade das âncoras ao longo do tempo.

### **3.2.7 A Estabilidade das Âncoras de Carreira**

Segundo Dutra (2002), apesar da tendência à estabilidade da âncora de carreira, uma vez identificada, existe a possibilidade de que essa venha a sofrer alterações, desde que a experiência e o feedback constante levem a isso. É certo dizer que existem pessoas que jamais conseguirão construir uma carreira condizente com sua respectiva âncora de carreira. No entanto, continuarão almejando a plena satisfação de seus interesses prioritários, quando as condições assim o permitirem, visando a construir uma carreira congruente com suas maiores aspirações, ou seja, em consonância com sua âncora de carreira.

No que tange a estabilidade das âncoras de carreira, de acordo com Schein (1993), muito poucas pessoas foram estudadas por um período de tempo que poderia ser considerado suficiente para determinar como as âncoras de carreira evoluem. O autor relata que 15 dos participantes da pesquisa longitudinal foram acompanhados até seus 45 anos de idade. Até então, as evidências pesam para o lado da estabilidade. Tal expectativa se dá pelo fato de que à medida que as pessoas formam seu autoconceito e se tornam conscientes das atividades nas quais se desempenham melhor, tendem a se agarrar a elas. Quanto mais as pessoas se conhecem, mais querem se agarrar a sua autoimagem.

### **3.2.8 A Adequação da Âncora de Carreira ao Trabalho Efetivamente Realizado**

Segundo Dutra (2002), normalmente, as pessoas conseguem preencher várias de suas necessidades ao exercerem uma determinada carreira. Atente-se

para o fato de que as âncoras são identificadas em várias profissões, até mesmo em atividades não remuneradas. No entanto, nem todas estas necessidades são igualmente importantes. Ademais, as necessidades e prioridades variam de pessoa para pessoa. Deste modo, ao se defrontar com escolhas difíceis, cada um vai buscar se orientar de acordo com seu autoconceito delineado até o momento, que tenderá a restringir as possibilidades de escolha. Conforme já foi mencionado, é como se algo guiasse cada um, de forma a sempre atraí-lo de volta, toda vez que houvesse alguma tentativa de se desviar de seus objetivos traçados. Pode-se dizer que, mesmo quando pressionada a fazer escolhas críticas, a pessoa não vai abrir mão de seus motivos e valores prioritários. No entanto, apesar da existência dessa espécie de “âncora”, que busca manter as pessoas fiéis às suas opções de carreira como se fosse um ímã, devido à forma como as carreiras são estruturadas, nem sempre as pessoas conseguem ocupar posições aderentes à sua inclinação profissional. Alguma razão, seja ela negativa ou positiva, pode fazer com que as pessoas aceitem, ainda que temporariamente, assumir posições profissionais com as quais não estejam satisfeitas. No entanto, nesses casos, não conseguem sentir-se realizadas e plenamente comprometidas com o trabalho. Embora possam demonstrar grande esforço para adaptarem-se, normalmente, as âncoras dessas pessoas não mudam, o que vai fazer com que procurem atualizá-las tão logo seja possível. Sendo assim, a tendência é sempre buscar caminhos que as levem a ocupar posições que guardem maior coerência com suas âncoras de carreira, mesmo que as condições momentâneas sejam adversas.

Tendo sido apresentado o tema carreira, passaremos, então, para o tema valores individuais.

### **3.3 Valores Individuais**

De acordo com Rivera e Domenico (2011), a abordagem mais utilizada pelos pesquisadores, atualmente, considera os valores como atributos dos indivíduos e não das coisas. De acordo com esse entendimento, as pessoas possuem os mesmos valores, provenientes de necessidades pré-existentes e o que diferencia uma pessoa da outra é somente a importância atribuída aos valores. No que se refere a valores individuais, predominam estudos quantitativos, com base em escalas como as desenvolvidas por Rokeach (*RVS – Rokeach Value*

*Survey*) e, mais recentemente, por Schwartz (*SVS - Schwartz Value Survey*), esta última com foco bastante voltado para estudos transculturais.

### **3.3.1 Definição de Valor**

Considerando que na língua portuguesa, o vocábulo valor tem diferentes significados, o consenso entre os diversos autores que abordam este tema na literatura, torna-se bastante difícil. Em se tratando de um tema em que não há consenso, de modo a apresentar uma visão mais abrangente para um melhor entendimento do conceito de valor, serão destacadas diferentes definições deste construto que foram encontradas na literatura.

Schwartz (1994) apresenta a definição de valores como: “metas transituacionais desejáveis, de importância variável, que servem como princípios orientadores na vida das pessoas”.

Considerando a definição de Kluckhohn (1968 apud RIVERA e DOMENICO, 2011) “um valor é uma concepção explícita ou implícita, própria de um indivíduo ou característica de um grupo, a respeito do desejável que influi sobre a seleção dos modos, meios e fins de ação acessíveis”.

Para Znaniecki (2004 apud RIVERA e DOMENICO, 2011) “valor social é qualquer dado que tenha um conteúdo empírico acessível para os membros de um grupo social e um significado com respeito ao que é ou pode ser um objeto de atividade”.

Segundo Rohan (2000), as diferentes definições de valores ocorrem devido à diversidade de abordagens e de instrumentos empregados nas pesquisas de campo. Tal diversidade pode ser atribuída à multiplicidade de definições encontradas para o construto, uma vez que a palavra valores está aberta ao uso e abuso de psicólogos e não psicólogos.

### **3.3.2 A Diversidade de Abordagens do Tema Valores sob a Ótica de Vários Autores**

Rivera e Domenico (2011) ao realizarem um estudo envolvendo cinco pesquisadores, compararam aspectos essenciais das conceituações de valores apresentadas por estes. De forma resumida, destacam que os valores são caracterizados em termos de conteúdo substantivo como: (1) dados com conteúdo empírico e significado, disponíveis para membros de um determinado grupo (Thomas e Znaniecki, 2004); (2) concepções que podem ser tanto explícitas, quanto implícitas no que se refere ao desejável (Kluckhohn, 1968); (3)

uma crença duradoura que considera que um modo específico de conduta ou estado final de existência seja pessoalmente ou socialmente preferível a qualquer modo alternativo (ROKEACH, 1973); e (4) metas desejáveis e transituacionais que servem como princípios orientadores do comportamento das pessoas (SCHWARTZ, 2006).

Na visão de Tamayo e Porto (2005) há diversos níveis de valores, a saber: individual, grupal, organizacional, institucional e cultural, que expressam o sujeito ou a entidade social que possui os valores.

Thomas e Znaniecki (2004 apud RIVERA e DOMENICO, 2011) consideram que não existe sujeito que possua valores, uma vez que para estes autores os valores estão nos objetos. Seus estudos estão concentrados no grupo, tendo em vista que os valores sociais são definidos em relação a um grupo social. Para estes autores os valores sociais são conscientes e explicitados, já que são definidos nas interações entre os indivíduos de um grupo social.

No entendimento de Kluckhohn (1968 apud RIVERA e DOMENICO, 2011), os valores são individuais, de grupo e de sociedades. Considera que os valores podem ser tanto implícitos, quanto explícitos.

Rokeach (1973) prefere estudar valores individuais realizando pesquisas com pessoas em diversas organizações, da mesma forma que Schwartz (2006), que demonstra interesse no estudo de valores pessoais. Este último prefere concentrar suas pesquisas em valores individuais, assim como em valores culturais.

Rokeach (1973) e Schwartz (2006) consideram que os valores podem ser tanto explícitos quanto implícitos. Segue resumo da classificação dos autores na Tabela 6.

*Tabela 6 – Resumo da Classificação dos Autores Estudados*

Pesquisador	Valores Implícitos	Valores Explícitos	Valores Individuais	Valores de Grupo
<b>Thomas e Znaniecki</b>		x		x
<b>Kluckhohn</b>	x	x	x	x
<b>Rokeach</b>	x	x	x	
<b>Schwartz</b>	x	x	x	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Rivera e Domenico (2011)

A respeito da duração e permanência dos valores, para Thomas e Znaniecki (2004 apud RIVERA e DOMENICO, 2011) os valores são duráveis.

No entanto, é possível que mudem devido ao contexto e a novas atitudes dos indivíduos.

Na opinião de Kluckhohn (1968 apud RIVERA e DOMENICO, 2011), os valores pressupõem um código ou norma que possuem certa persistência ao longo do tempo, mas considera que os mesmos podem ser revisados.

No que se refere à Rokeach (1973), este acredita que é necessário que os valores sejam suficientemente estáveis para que o indivíduo seja reconhecido, em uma determinada sociedade, como possuidor de uma personalidade única. Não obstante, acredita que os valores não são permanentes, de modo que os indivíduos podem rearranjá-los. A razão para isto é que as prioridades dos valores podem mudar, acompanhando as mudanças culturais e aquelas geradas pelas próprias experiências pelas quais as pessoas passam durante a vida.

Rokeach (1960) tinha um pensamento mais radical sobre o assunto. Acreditava que uma atitude e um valor eram tidos como algo teimoso, enraizado em motivos irracionais e extremamente difíceis de mudar. Segundo o autor, percebia-se uma tendência muito difundida nas ciências sociais de rotular atitudes que resistiam à mudança como sendo rígidas, autoritárias, radicais, absolutas, extremas, preconceituosas, fechadas ou defensivas (traduzido pela autora).

Para Schwartz (2006) os valores são duradouros, mas estariam sujeitos a mudanças no decorrer do ciclo de vida das pessoas.

Ao confrontar a visão de dois autores renomados, a respeito do tema valores, é possível observar que Rokeach (1973) afirma que quando alguém ensina um de seus próprios valores para outras pessoas, normalmente, o faz considerando que os valores são absolutos, sem considerar os outros valores. Não obstante, quando um valor é ativado em uma determinada situação, o resultado comportamental resgata a importância relativa de todos os demais valores concorrentes que foram ativados na mesma situação. Ao considerar a visão de Schwartz (2005), sobre o assunto, percebe-se que este autor compartilha praticamente a mesma visão de Rokeach (1973). Considera que comportamentos não são guiados pela prioridade dada a um só valor, mas sim, por barganhas entre valores antagônicos que ocorrem em um mesmo comportamento.

Os dois autores supracitados compartilham, ainda, a opinião de que os valores representam necessidades intrínsecas às pessoas.

### 3.3.3 Teoria de Valores de Rokeach

No intuito de melhor entender a teoria dos valores, é importante conhecer mais detalhadamente o trabalho de pesquisa realizado por Rokeach, que deu origem a outros trabalhos mais recentes.

Rokeach (1973, p.5) apresenta o conceito de valor como “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estado final de existência” (traduzido pela autora).

Este autor menciona que a partir do momento em que um valor é internalizado de forma consciente ou inconsciente, passa a ser um padrão ou critério que serve como guia para a ação.

Seguem as cinco suposições sobre a natureza dos valores, estabelecidas por Rokeach (1973), que servem de guia para a formulação do conceito de valores humanos:

1º) As pessoas possuem uma quantidade total de valores relativamente pequena.

2º) Pessoas em diferentes lugares, normalmente, possuem os mesmos valores em diferentes graus.

3º) Os valores são organizados dentro de um sistema de valores.

4º) Os antecedentes dos valores humanos podem ser encontrados nas culturas, nas sociedades, nas instituições e na personalidade das pessoas.

5º) As consequências dos valores humanos podem ser manifestadas em todos os fenômenos considerados merecedores de investigação e em estudos das ciências sociais.

Em resumo, para Rokeach (1973), os valores são poucos, gerais e hierarquicamente organizados e servem para direcionar a conduta das pessoas nos caminhos em busca de seus objetivos.

Rokeach (1973) diferencia os valores individuais em valores terminais e valores instrumentais. Sendo que esses referem-se ao estado final da existência e estes referem-se a modos de conduta. Os valores terminais possuem caráter absoluto e referem-se às metas, aos objetivos das pessoas. Por outro lado, em se tratando dos valores instrumentais, esses se referem aos meios que são utilizados para alcançar um determinado fim. Estão diretamente relacionados ao comportamento utilizado para atingir as metas, os objetivos traçados pelas pessoas. Em suma, este autor considera que os valores instrumentais são os meios utilizados para alcanças os valores terminais.

Rokeach (1973) estabelece, ainda, a subdivisão dos valores terminais em valores pessoais e valores sociais, enquanto os valores instrumentais são subdivididos em valores morais e valores de competência. Os valores terminais pessoais apresentam foco na pessoa, no indivíduo, ou seja, são “self-centered”. Enquanto os valores terminais sociais são centrados no grupo social, nas relações sociais, ou seja, são “social-centered”. Já os valores instrumentais morais apresentam foco interpessoal, enquanto os valores instrumentais de competência são centrados no indivíduo.

De acordo com Rokeach (1973), quando violam ou transgridem um valor instrumental moral, as pessoas sentem-se culpadas e têm crises de consciência. Por outro lado, quando os valores violados são os instrumentais de competência, há um sentimento de vergonha, relacionado à inadequação pessoal.

Rokeach (1973) que avalia a importância dos valores como princípios guias da vida, identificou em suas pesquisas, originalmente, doze valores terminais e doze valores instrumentais. Posteriormente foram incluídos outros valores na escala, totalizando dezoito valores terminais e dezoito valores instrumentais. Estes dois conjuntos de valores compõem o Inventário de Valores elaborado por Rokeach (Rokeach Value Survey – RVS), conforme Tabela 7.

*Tabela 7 – Inventário de Valores de Rokeach (Rokeach Value Survey – RVS)*

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores Instrumentais</b>
<b>Amizade Verdadeira</b>	Ser Alegre
<b>Amor Maduro</b>	Ser Ambicioso
<b>Autorrespeito</b>	Ser Amoroso
<b>Felicidade</b>	Ser Autocontrolado
<b>Harmonia Interior</b>	Ser Capaz
<b>Igualdade</b>	Ser Corajoso
<b>Liberdade</b>	Ser Educado
<b>Prazer</b>	Ser Honesto
<b>Reconhecimento Social</b>	Ser Imaginativo
<b>Sabedoria</b>	Ser Independente
<b>Salvação</b>	Ser Intelectual
<b>Segurança Familiar</b>	Ser Limpo
<b>Segurança Nacional</b>	Ser Lógico
<b>Mundo de Beleza</b>	Ser Magnânimo (perdão)
<b>Mundo de Paz</b>	Ter Mente Aberta
<b>Sentimento de Realização</b>	Ser Obediente
<b>Vida Confortável</b>	Ser Prestativo
<b>Vida Excitante</b>	Ser Responsável

Fonte: Elaborado com base em Rokeach (1973)

Schwartz e Bilsky (1990 apud PIRES, 2004) criticam a divisão dos valores de Rokeach em instrumentais e terminais. Esses autores consideram que não é clara a diferença entre meio e fim, já que o fim pode se tornar meio e vice-versa.

Rokeach (1973) estabeleceu a divisão dos valores em valores cognitivos, afetivos e comportamentais. Os valores cognitivos são relacionados aos conhecimentos, percepções e informações sobre as formas de conduta e objetivos desejáveis. Os valores afetivos referem-se às emoções e aos sentimentos ligados ao sistema de crenças do indivíduo. Já os valores comportamentais, estabelecem escolhas a respeito de quais são as melhores formas de agir.

Cabe destacar que são os valores afetivos aqueles responsáveis por fazer com que as pessoas tomem posições contra ou a favor de determinados comportamentos, considerando se os mesmos demonstram coerência ou incoerência na relação com seu sistema de crenças.

Os estudos realizados por este autor serviram de base para a elaboração da teoria de valores apresentada por Schwartz. Cabe destacar que da escala de valores construída por Schwartz, 36 valores são oriundos da escala de Rokeach (1973).

### 3.3.4 Teoria de Valores de Schwartz

De acordo com o estudo de Schwartz (2006), há características dos valores que aparecem de forma consistente. Para este autor, um valor é uma crença que forma um sistema de prioridades de valores de acordo com a importância relativa se comparado a outros valores. Estes pertencem a fins desejáveis ou a formas de comportamento que transcendem a situações específicas e guiam a seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e acontecimentos.

De modo a conhecer melhor o trabalho deste autor, o Inventário de Valores de Schwartz será apresentado no Apêndice A.

Tamayo e Porto (2005) relata que em sua teoria dos valores, Schwartz identifica valores básicos que indivíduos de todas as culturas reconhecem. Seguem as principais características que abrangem todos os valores, na concepção deste pesquisador:

1) Valores são crenças e estão diretamente ligados à emoção e não a ideias objetivas. Trazem consigo sentimentos positivos ou negativos, independentemente de serem conscientes ou não. Pessoas que valorizam a independência, por exemplo, ficam alerta quando a mesma é ameaçada e podem se tornar agressivas se não tiverem sucesso em protegê-la. Por outro lado, ficam satisfeitas quando conseguem afirmar sua independência.

2) Valores representam um construto motivacional e são ligados aos objetivos que as pessoas se esforçam para alcançar. Por exemplo, na maioria das culturas a justiça é valorizada pela maioria das pessoas. O mesmo ocorre com a valorização da saúde e do sucesso. Ter valores é algo que motiva as pessoas a agirem do modo que consideram mais adequado.

3) Valores transcendem situações e ações específicas, uma vez que são objetivos abstratos. Ambientes como escola e família priorizam valores relacionados à obediência, por exemplo.

4) Valores guiam a escolha e a avaliação das ações, políticas, pessoas e eventos. Os valores servem como padrões ou critérios para balizar decisões sobre se determinadas ações são boas ou más, estão corretas ou erradas.

Embora os valores estejam presentes nas decisões cotidianas, raramente percebemos seus impactos de forma consciente. Normalmente, nos conscientizamos de nossos valores quando há divergências entre estes e nossas ações.

5) Os valores são ordenados por sua importância relativa e apresentam-se como um sistema ordenado de prioridades axiológicas<sup>1</sup>. O fato de ser possível atribuir mais ou menos importância a determinados valores, de forma a hierarquizá-los, é que os diferencia de normas e atitudes.

Posteriormente, Schwartz (2005) propõe uma teoria unificadora para o estudo da motivação humana, com base em suas pesquisas empíricas. Trata-se da identificação dos dez Tipos Motivacionais, onde cada Tipo Motivacional representa uma meta a ser alcançada, por meio de valores específicos. Ou seja, este pesquisador identificou uma forma de organizar as diversas necessidades, motivos e objetivos, diferente das formas já propostas em outras teorias.

### **3.3.5 Teoria dos Dez Tipos Motivacionais de Valores Proposta por Schwartz**

Segundo Tamayo e Porto (2005) e Almeida (2009), os dez Tipos Motivacionais de valores propostos por Schwartz são os seguintes:

1- Hedonismo – Valores associados ao Hedonismo são provenientes das necessidades orgânicas e do prazer relacionado à sua satisfação. São exemplos de Hedonismo: prazer e vida divertida.

2 - Autorrealização – Tem como meta motivacional o sucesso pessoal alcançado por meio da demonstração de competência, condizente com padrões sociais aceitos e com padrões culturais prevaletentes. Pressupõe que para garantir a sobrevivência, assim como para atingir as metas, é necessário apresentar uma performance competente. Como exemplo, temos: sucesso, capacidade, influência e ambição.

3 - Poder – Tem como meta o status social e o prestígio, além disso, busca o controle ou domínio sobre pessoas e recursos. O Poder é tratado como um valor, de forma a motivar os membros do grupo a aceitá-lo. A justificativa é que a vida em sociedade pressupõe a questão da subordinação e da necessidade de divisão de funções e responsabilidades. Pode-se citar como exemplo o poder social, a autoridade e a riqueza.

---

<sup>1</sup> De acordo com o Dicionário Michaelis, axiologia é o ramo do conhecimento que tem por objeto o estudo da noção de valor em geral.

4 - Autodeterminação – Visa à independência no modo de pensar e no modo de agir. Valoriza poder escolher, criar e explorar à sua própria maneira. A Autodeterminação é derivada de necessidades orgânicas por controle e dominância, tendo como principais exemplos a criatividade, a independência, a curiosidade e a liberdade.

5 - Conformidade – Buscam evitar ações que possam ser contrárias a normas sociais e que possam chatear ou prejudicar outras pessoas. A interação com os outros sofre restrições por conta dos valores de Conformidade. Pessoas com predominância desta meta motivacional são obedientes, polidas e respeitadas.

6 - Benevolência – Advém da necessidade orgânica de afiliação. Demonstra interesse e preocupação voluntária com o bem-estar dos outros, principalmente no que se refere a pessoas com as quais tem contato mais próximo, como membros da família. Os exemplos seriam: honestidade, lealdade, amizade verdadeira e amor maduro.

7 - Segurança – Persegue a sua própria integridade e a de pessoas mais próximas. Ademais se importa com a harmonia e estabilidade da sociedade e dos relacionamentos. Os valores de Segurança estão associados a requisitos básicos do indivíduo e dos grupos e estão subdivididos em segurança individual e segurança grupal. A saúde, por exemplo, está relacionada a valores individuais. No que se refere aos valores grupais, podemos citar a segurança nacional que acaba por beneficiar o indivíduo. Nestes casos os exemplos seriam: limpeza, saúde, segurança da família, segurança nacional e ordem social.

8 - Tradição – Significa a transmissão de princípios e ideais. Além disso, é pautada pelo respeito, pelo compromisso e pela aceitação das ideias e dos costumes tanto religiosos, quanto culturais. As experiências e rumos compartilhados são frutos do desenvolvimento de símbolos, ideias e crenças praticadas por determinados grupos. É comum se tornarem ritos religiosos e normas que ditam o comportamento. São exemplos: humildade, devoção, moderação e aceitação de limites.

9 - Estimulação – Trata-se da valorização da novidade e da excitação. Observa-se uma necessidade constante de variedade por parte das pessoas deste grupo. Os exemplos são: vida excitante e variada.

10 - Universalismo – Busca a compreensão, a tolerância, a proteção e o bem-estar tanto das pessoas, quanto da natureza. Derivam da necessidade de sobrevivência dos grupos e das pessoas. Aqueles que têm o Universalismo

como valor consideram que não proteger a natureza levará à destruição de recursos necessários à preservação da vida. Podemos citar como exemplo igualdade, proteção ao meio ambiente e um mundo de paz.

Conforme já foi mencionado, Schwartz utilizou a escala de Rokeach (1973) como base para a formulação de sua teoria dos valores, partindo do pressuposto de que a existência do homem tem como base três necessidades universais:

- Necessidade do indivíduo como organismo biológico;
- Necessidade de coordenação nas interações sociais; e
- Necessidade de sobrevivência e bem-estar do grupo.

Schwartz (1987 apud TAMAYO E SCHWARTZ, 1993), considera que as necessidades universais do ser humano, que constituem a fonte dos valores, servem de base para a definição do que chamou de Tipos Motivacionais. Estes podem ser agrupados de acordo com o beneficiário dos comportamentos relacionados a cada tipo de valor, conforme descrito abaixo:

- Individualista, que tem como exemplos o Poder, a Autorrealização, o Hedonismo, a Estimulação e a Autodeterminação;
- Coletivista, cujos exemplos são a Tradição, a Conformidade e a Benevolência; e
- Misto, em que os exemplos são Segurança e Universalismo.

Segundo Almeida (2009), os valores motivacionais, de acordo com a teoria de Schwartz (2005), possuem uma relação dinâmica entre si. Neste sentido, as ações que são praticadas no intuito de alcançar um determinado valor, podem ser compatíveis ou conflitantes com a busca por outro valor. Sendo assim, os valores motivacionais podem ser organizados em uma estrutura circular. A lógica é que os valores que se encontram mais próximos na referida estrutura, possuem motivações subjacentes mais similares e os valores que estão mais distantes, possuem motivações subjacentes mais antagônicas.

### **3.3.6 Estrutura Teórica de Relações entre Valores**

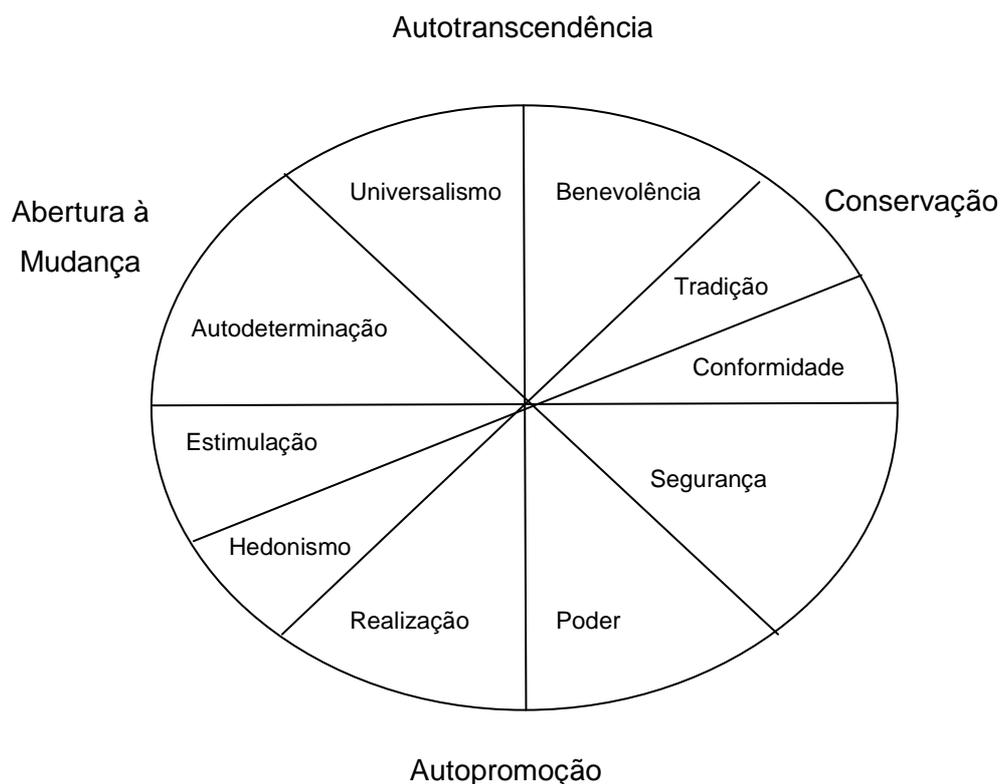
“A teoria de valores explica a estrutura dinâmica de relações entre os Tipos Motivacionais. Tal estrutura deriva do fato de que ações na busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores. Assim, alguns pares de Tipos Motivacionais competem entre si, enquanto outros são complementares” (TAMAYO e PORTO, 2005, p.28).

Os dez Tipos Motivacionais identificados por Schwartz (2005) foram agrupados em duas dimensões bipolares formando quatro Tipos Motivacionais de Segunda Ordem. Quando considerados em um nível mais básico, remetem a valores que formam um *continuum* de motivações relacionadas.

Este modelo, proposto por Schwartz (2005), foi verificado empiricamente por meio de pesquisas transculturais, cujos resultados demonstraram a quase universalidade das dimensões bipolares. Foi observado que indivíduos de culturas diversas apresentam valores que podem ser expressos nestes quatro grandes grupos e que a única diferença encontra-se na prioridade que atribuem a cada um dos valores.

Este modelo deu origem a uma estrutura circular que pode ser observada na Figura 1.

*Figura 1 – Estrutura Teórica de Relações entre Valores*



Fonte: Tamayo e Porto (2005)

As dimensões bipolares se contrapõem da seguinte forma:

- Autotranscendência X Autopromoção
  
- Abertura à Mudança X Conservação

A **Autotranscendência** está associada à igualdade e à preocupação com o bem-estar dos outros e reúne os Tipos Motivacionais Universalismo e Benevolência.

Como contraponto, a **Autopromoção** está relacionada à busca do sucesso e ao domínio sobre os outros e agrupa os Tipos Motivacionais Poder e Autorrealização.

Por outro lado, **Abertura à Mudança** enfatiza a busca de independência de pensamento e de ação e favorecimento à mudança, abarcando os Tipos Motivacionais Estimulação, Hedonismo e Autodeterminação.

Já **Conservação** refere-se à tradição e proteção da estabilidade, favorecendo a manutenção do *status quo*. Agrupa Tradição, Conformidade e Segurança.

Entre as várias versões apresentadas de agrupamento dos dez Tipos Motivacionais, há aquela em que Conformidade está no mesmo campo que Tradição. A explicação está no fato destes dois Tipos Motivacionais terem em comum o mesmo objetivo motivacional amplo. Nesta versão, Tradição encontra-se mais para a periferia, de forma a simbolizar que esta conflita mais fortemente com valores antagônicos, enquanto Conformidade está mais para o centro. Há, ainda, outra versão de agrupamento dos dez Tipos Motivacionais em que o Hedonismo pode estar relacionado tanto com Abertura à Mudança, quanto com Autopromoção. Nesta versão, o Hedonismo aparece entre linhas pontilhadas para representar esta dupla possibilidade (TAMAYO e PORTO, 2005).

Tamayo e Porto (2005) apresenta um resumo dos Tipos Motivacionais adjacentes, segundo a ênfase motivacional compartilhada por estes, conforme Tabela 8.

*Tabela 8 – Ênfase Motivacional Compartilhada Pelos Tipos Motivacionais Adjacentes*

<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Ênfase Motivacional Compartilhada</b>
<b>Poder</b>	Superioridade social e estima
<b>Realização</b>	
<b>Realização</b>	Satisfação centrada no indivíduo
<b>Hedonismo</b>	
<b>Hedonismo</b>	Desejo por estímulos afetivamente agradáveis
<b>Estimulação</b>	
<b>Estimulação</b>	Interesse intrínseco em novidade e domínio
<b>Autodeterminação</b>	
<b>Autodeterminação</b>	Confiança no próprio julgamento e a diversidade da existência
<b>Universalismo</b>	
<b>Universalismo</b>	Promoção de outros e transcendência de interesses egoístas
<b>Benevolência</b>	
<b>Benevolência</b>	Comportamento normativo que promove relacionamentos íntimos
<b>Conformidade</b>	
<b>Benevolência</b>	Devoção ao grupo primário
<b>Tradição</b>	
<b>Conformidade</b>	Subordinação do indivíduo em favor de expectativas socialmente impostas
<b>Tradição</b>	
<b>Tradição</b>	Preservação de arranjos sociais existentes que dão segurança à vida
<b>Segurança</b>	
<b>Conformidade</b>	Proteção da ordem e da harmonia nas relações
<b>Segurança</b>	
<b>Segurança</b>	Evitação e superação de ameaças, controlando relacionamentos e recursos
<b>Poder</b>	

Fonte: elaborado pela autora, com base em Tamayo e Porto (2005).

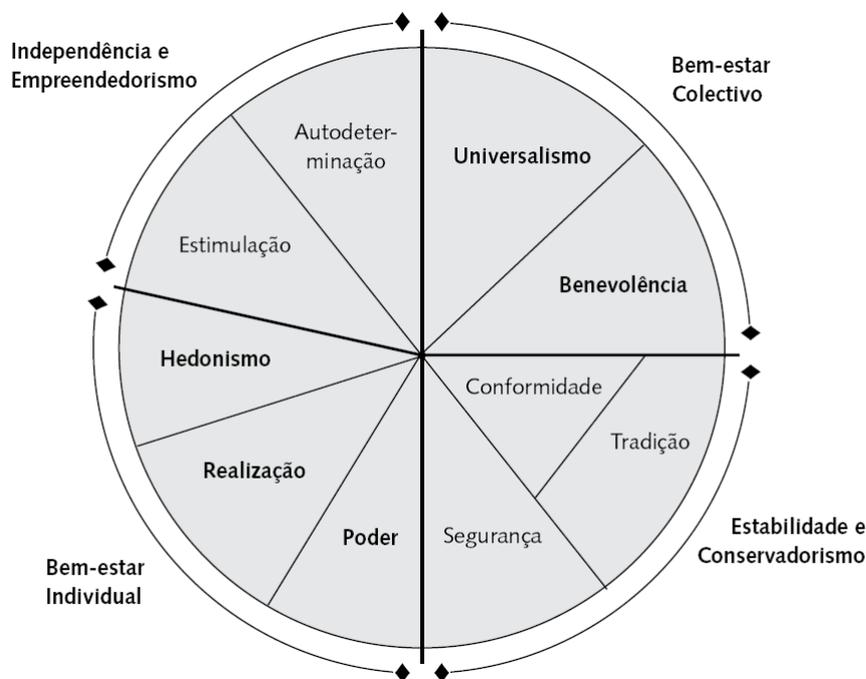
Tomando por base Tamayo e Porto (2005), é possível observar que a teoria dos valores motivacionais de Schwartz apresenta como se organiza e se articula o sistema de valores das pessoas, com referência às metas que as motivam. Tal estruturação facilita, sobremaneira, a compreensão da relação entre os diversos Tipos Motivacionais.

Ao estudar a literatura foi possível encontrar várias versões de agrupamento dos dez Tipos Motivacionais que foram elaboradas tomando por base os estudos de Schwartz (2005). Nas novas versões propostas, é possível observar alterações tanto na composição da figura que propõe a estrutura

teórica de relação entre valores, quanto nos nomes dos chamados, por Schwartz, de Tipos Motivacionais de Segunda Ordem. Alguns autores sugerem tais modificações uma vez que, ao realizarem estudos sobre o tema, puderam identificar arranjos que consideraram mais adequados a determinadas situações e cenários.

Neste sentido, de modo a ilustrar uma das várias versões de agrupamento dos dez Tipos Motivacionais, é possível citar o trabalho realizado por Almeida (2009). Este autor propôs uma nova composição, tomando por base o trabalho realizado por Schwartz (2005). A Figura 2 retrata essa nova estrutura circular que agrupa os valores motivacionais em dois eixos bipolares, assim como apresenta os novos nomes propostos pelo autor.

Figura 2 – Nova Proposta de Estrutura Teórica de Relações entre Valores



Fonte: Almeida (2009)

Na versão de Almeida (2009) observa-se a mudança de nomenclatura, passando a chamar de Valores de Ordem Superior o que Schwartz teria batizado de Tipos Motivacionais de Segunda Ordem. No entanto, de forma a manter a lógica proposta pela teoria dos Tipos Motivacionais, a adjacência da relação entre os valores foi preservada, de modo a manter o continuum de motivações relacionadas.

Por conta do resultado de sua pesquisa, Almeida (2009) considerou que a análise minuciosa dos significados dos valores motivacionais, assim como a relação destes valores com os compromissos sociais das empresas, justificam a proposta de alteração da nomenclatura dos eixos. Isto porque os estudos realizados pelo autor relacionam valores à responsabilidade social nas empresas brasileiras.

Como pode ser observado na Figura 2 o primeiro eixo contrapõe os valores de ordem superior **Independência e Empreendedorismo** aos valores de ordem superior **Estabilidade e Conservadorismo**. Os valores são ordenados, respectivamente, de acordo com a preferência pessoal pela independência de pensamento e de ação e, como contraponto, pela defesa da estabilidade, preservação da ordem e respeito pelas tradições. Já o segundo eixo, opõe os valores de ordem superior **Bem-estar Individual** aos valores de ordem superior **Bem-estar Coletivo**. Tais valores referem-se, respectivamente, à realização de valores centrados no bem-estar e no desenvolvimento individual e à realização de valores orientados para o bem-estar e a harmonia coletiva.

Almeida (2009) comenta que, com o intuito de confirmar as relações de compatibilidade e de conflito nas ações em busca dos valores, foram realizadas várias pesquisas empíricas. Tais pesquisas foram realizadas, não somente por Schwartz, mas também por vários outros estudiosos em diversas partes do mundo. Alguns exemplos de pesquisadores que realizaram estudos empíricos ao longo dos últimos anos, segundo este autor: Spini, 2003; Esparza e Fernández, 2002; Sousa e Bradley, 2002; Tamayo, 2001; Knafo e Schwartz, 2001; Kozan e Ergin, 1999.

Ainda segundo Almeida (2009), o trabalho de Schwartz se diferencia dos demais pelo fato de propor uma relação dinâmica entre valores motivacionais, onde a relação entre os valores é explicada tomando-se por base uma teoria mais geral sobre motivação.

Para o presente trabalho de pesquisa, a proposta de Almeida (2009) foi considerada relevante, uma vez que a pesquisa de campo desta dissertação foi aplicada em uma empresa pública que tem o compromisso com o desenvolvimento social como um de seus valores. Neste contexto, faz sentido a nova nomenclatura apresentada por Almeida (2009), pois esta encontra um paralelo com a empresa ora em estudo.

### 3.3.7 Valores Relativos ao Trabalho X Valores Gerais no Ambiente de Trabalho

De acordo com Porto e Tamayo (2003), ao relacionar valores relativos ao trabalho com os valores individuais no ambiente de trabalho, é possível inferir que os quatro Tipos Motivacionais de Segunda Ordem teriam paralelo com valores relativos ao trabalho. Neste sentido, Ros et al. (1999 apud PORTO e TAMAYO, 2003), tomando por base o resultado do trabalho de Elizur (1991), fizeram a distinção de quatro tipos de valores relativos ao trabalho. O modelo proposto, originalmente, previa somente três Tipos Motivacionais, que eram relacionados à Abertura à Mudança, à Conservação e à Autotranscendência. O Tipo Motivacional Autopromoção não era considerado uma dimensão dos valores relativos ao trabalho, embora itens que o representam, tais como prestígio, autoridade, influência e poder constassem no modelo anterior. Sendo assim, Ros et al. (1999 apud PORTO e TAMAYO, 2003) apontaram mais um tipo de valor relativo ao trabalho. Segue a nova proposta:

- Valores Intrínsecos – Relacionados a metas alcançadas pelo conteúdo do próprio trabalho.
- Valores Extrínsecos – Relacionados a metas alcançadas pelos resultados do trabalho.
- Valores Sociais – Relacionados à busca por metas relacionais.
- Valores de Prestígio – Relacionados à busca por poder e prestígio, por meio do trabalho.

No novo instrumento os **valores extrínsecos** encontram-se em oposição aos **valores intrínsecos**, enquanto os **valores sociais** encontram-se em contraponto aos **valores de prestígio**.

### 3.3.8 Valores Relativos ao Trabalho X Valores Individuais

No que se refere a valores relativos ao trabalho, cabe destaque para Kraimer (2001), que faz um paralelo entre estes e os valores individuais.

Segundo Rokeach (1968 apud KRAIMER, 2001), uma vez que os valores individuais são internalizados se tornam um padrão para guiar a ação, desenvolver e manter atitudes, justificar as ações de cada um e julgar as ações dos outros. Deste modo, valores relativos ao trabalho referem-se a crenças das pessoas sobre preferências e significados dados ao trabalho e são mais estáveis e enraizadas do que as atitudes no trabalho (Dose 1997; George e Jones 1997; Hazer e Alvares, 1981 apud KRAIMER, 2001).

No entanto, Fishbein e Azjen (1975 apud KRAIMER, 2001) sugeriram que as pessoas variam na intensidade de suas crenças e estas crenças são baseadas nas informações que os indivíduos têm sobre determinado objeto. Um resumo de pesquisas com estudantes adolescentes indicou que valores no trabalho, em termos de importância, normalmente se estabilizam durante a adolescência. Porém, mudanças na intensidade dos valores no trabalho podem ocorrer mais tarde por meio, por exemplo, de um programa de socialização, realizado pela organização empregadora (Hazer e Alvares, 1981 apud KRAIMER, 2001).

### **3.3.9 Processo de Socialização**

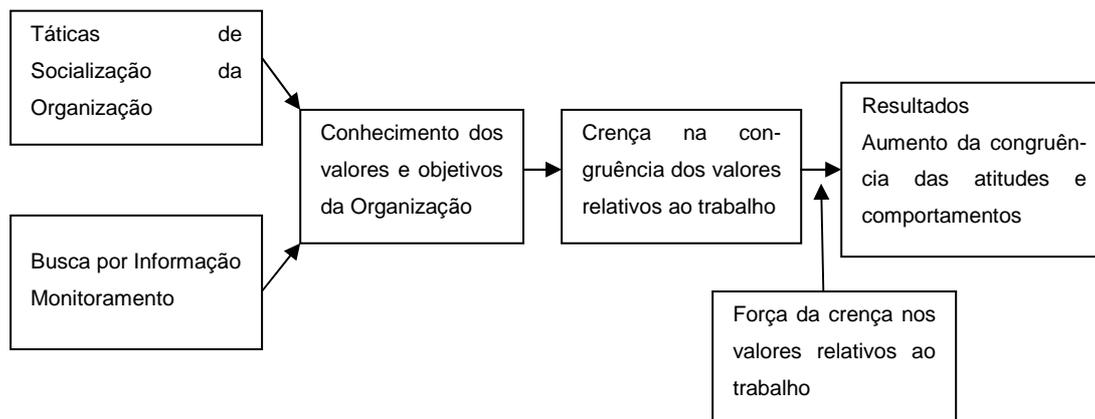
Louis (1980 apud KRAIMER, 2001, p.229-230) definiu socialização organizacional como um “processo em que um indivíduo passa a apreciar os valores, habilidades, comportamentos esperados e conhecimentos essenciais para assumir um papel na organização e para participar como um membro da organização”.

O modelo sugere que a concordância do indivíduo com os valores da organização e a importância que o indivíduo dá para os valores relativos ao trabalho, exercem influência nos resultados do processo de socialização. Quando há baixa congruência de valores relativos ao trabalho os indivíduos podem apresentar comportamentos destrutivos quando acreditam firmemente em seus próprios valores.

Chao et al. (1994 apud KRAIMER, 2001) afirmam que o conhecimento das dimensões das metas e valores da organização está fortemente relacionado com medidas de eficácia na carreira.

A Figura 3 apresenta o modelo do processo de socialização e aponta os resultados que se pretende obter ao implementá-lo.

Figura 3 – Modelo de Socialização



Fonte: Kraimer (2001).

A interação da força da crença do indivíduo em seus próprios valores relativos ao trabalho e a congruência com os valores relativos ao trabalho, no que se refere à organização, conduz a diferentes níveis de desempenho profissional, conforme descrito nos itens a seguir.

### 3.3.9.1 Crenças muito enraizadas X Alta Congruência com os valores relativos ao trabalho

É esperado que novos empregados com forte crença em seus valores relativos ao trabalho, que apresentam congruência com os valores da organização, tenham atitudes e comportamentos positivos. Isto porque terão internalizado um forte comprometimento com a empresa e se identificarão fortemente com a mesma (Hall, Schneider, Nygren, 1970; Kelman, 1958; O'Reilly e Chatman, 1986 apud KRAIMER, 2001). De acordo com Kelman (1958 apud KRAIMER, 2001), a internalização ocorre quando os indivíduos aceitam a influência e adotam atitudes e comportamentos porque o conteúdo é congruente com seu sistema de valores.

De acordo com Rokeach (1973, p.5), “um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças relacionadas a modos preferidos de conduta ou estado final da existência ao longo de um contínuo de importância relativa”.

O empregado comprometido e entusiasmado com seu trabalho se empenhará para garantir o bom desempenho da organização, assim como para o desenvolvimento de sua própria carreira (Smith, Organ e Near, 1983 apud KRAIMER, 2001).

### **3.3.9.2 Crenças muito enraizadas X Baixa congruência com os valores relativos ao trabalho**

Novos empregados que acreditam fortemente em valores que são inconsistentes com os valores da organização são mais propensos a apresentar atitudes e comportamentos negativos, pois tendem a experimentar a chamada dissonância cognitiva. De modo a suavizar esta dissonância, os novos empregados tendem a apresentar comportamentos que terão efeitos prejudiciais em sua atitude e performance no trabalho.

A teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957 apud KRAIMER, 2001) sugere que a percepção de um indivíduo de inconsistências relacionadas a crenças e comportamentos, leva a um estado motivacional negativo, chamado de dissonância. Tal estado motivacional negativo ocorre quando um indivíduo, livremente, adota um comportamento que é contrário aos seus valores. Um indivíduo é mais propenso a passar por experiências de dissonância cognitiva quando apresenta baixa congruência com os valores relativos ao trabalho. Se o novo empregado tem crenças fortemente enraizadas, terá maior tendência a se envolver em atividades não relacionadas ao trabalho. Além disso, estará mais propenso a sofrer dissonância cognitiva ao realizar atividades contrárias a seus valores.

### **3.3.9.3 Crenças pouco enraizadas X Baixa congruência com os valores relativos ao trabalho**

Quando a crença do indivíduo em valores relativos ao trabalho é pouco enraizada e o indivíduo apresenta baixa congruência com os valores relativos ao trabalho, este pode mudar para alta congruência com os valores relativos ao trabalho, mais facilmente, em resposta à socialização. No entanto, nestes casos, a mudança de valores costuma ter efeitos fracos e inconsistentes. Segundo Hazer e Alvares (1981 apud KRAIMER, 2001), valores extrínsecos, tais como, atitude perante ganhos financeiros e status social, mudam mais facilmente, em resposta à socialização. Já os valores intrínsecos relativos ao trabalho, tais como, orgulho do trabalho e preferência por determinadas atividades, não mudam com facilidade.

Kraimer (2001) afirma que, quando os empregados novos têm crenças pouco enraizadas, há maiores chances dos valores mudarem para ficarem mais congruentes com os valores da organização.

#### **3.3.9.4 Crenças pouco enraizadas X Alta congruência com os valores relativos ao trabalho**

O fato de alguns novos empregados terem crença pouco enraizada em seus próprios valores relativos ao trabalho deve explicar a relação entre a alta congruência dos valores relativos ao trabalho e as atitudes no trabalho. Pode ser que a congruência com os valores relativos ao trabalho não seja importante para estes indivíduos.

No entendimento de Kraimer (2001), quando os empregados novos têm crenças pouco enraizadas, a alta congruência com valores relativos ao trabalho terá pouco efeito no que se refere a atitudes e comportamentos. Estes novos empregados serão motivados a cumprir as regras da organização, de modo a receberem as recompensas desejadas, como aumento de salário e reconhecimento, além de buscarem se adequar para não receberem punições.

Cabe destacar que o item 3.3.9, relacionado ao Processo de Socialização, foi todo traduzido pela autora do texto original de Kraimer (2001). O intuito foi manter-se o mais fiel possível ao pensamento e às ideias da autora, de modo a proporcionar melhor compreensão do conceito proposto.

#### **3.3.10 O Papel da Sociedade na Discussão dos Valores.**

Por fim, diante de todo o exposto, considerando que as pessoas vivem em sociedade, cabe um breve destaque para o papel desta na discussão a respeito dos valores.

De acordo com o relato de Tamayo e Porto (2005), todas as ações têm consequências práticas, fisiológicas, além de sociais. Desta forma, praticar uma ação congruente com um dos Tipos Motivacionais, pode ir de encontro a outro Tipo Motivacional antagônico. Segundo os autores, as pessoas de fato praticam valores antagônicos, mas, normalmente, não em uma mesma ação. O mais comum é que a prática de ações antagônicas ocorra em momentos e contextos diferentes. Ainda assim, o praticante da ação pode sentir a dissonância cognitiva relacionada à ação praticada. Neste caso, a sociedade também pode perceber a incongruência entre o discurso e a prática, no que se refere aos valores do praticante da ação. Desta forma, pode impor sanções sociais que variam conforme a incongruência entre o discurso e a ação praticada.

Tendo sido apresentada a revisão da literatura, o próximo capítulo apresentará a metodologia adotada para a realização deste trabalho de pesquisa.