

8 Referências Bibliográficas

- ABRAHIM, G. **A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreira.** Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: PUC-SP, 2008.
- ALMEIDA, F. **Os Valores Pessoais e o Comprometimento Social dos Gestores: Um Estudo Sobre a Responsabilidade Social das Empresas no Brasil.** Revista Crítica de Ciências Sociais, 2009.
- ALVES, R. **Bases do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública.** Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2012.
- ARTHUR, M.; ROUSSEAU, D. **The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era.** New York: Oxford University Press, 1996.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- BARCAUÍ, A. **Gerente “Y” no Comando: Uma reflexão sobre a nova geração de gerentes.** Revista Mundo PM, 2011.
- BARUCH, Y. **Transformação das Carreiras: de Linear para Multidirecional - Perspectivas da Organização e do Indivíduo.** Norwich: University of East Anglia, 2003.
- BATISTA, M. **Alinhamento Pessoa-Organização: Efeitos Sobre o Uso de Ferramentas de Compartilhamento do Conhecimento.** Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: IBMEC, 2007.

- BRIDGES, W. **Um Mundo sem Empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CHANLAT, J. **Quais Carreiras e para qual Sociedade?** São Paulo: RAE, 1995.
- COSTA, L. **A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comportamento Organizacional: Um Estudo Entre Professores de Universidades Privadas Seleccionadas da Grande São Paulo**. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: USP, 2011.
- CRESWELL, J. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. California: Sage, 2009.
- DUTRA, J. **Administração de carreiras: uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J.; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Carreira**. Adaptado do livro de Edgar Schein – Career Anchor – em formato de apostila para uso em treinamento, 2002.
- ELIZUR, D. **Work and Nonwork Relations: The Conical Structure of Work and Home Life Relationship**. Journal of Organizational Behavior, 1991.
- HALL, D. **Protean Careers of the 21o Century**. Academy of Management Executive, 1993.
- _____. **The Career is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- HALL, D.; MIRVIS, P. **Careers as Lifelong Learning, in The Changing Nature of Work**. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

- KILIMNIK, Z. et al. **Representações sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: um Estudo com Mestrandos em Administração.** Salvador: ANPAD, 2006.
- _____. **Estilo de Vida e Segurança - Seriam essas as Âncoras dos Futuros Detentores de Carreiras Proteanas, ou sem Fronteiras? Um Estudo Comparativo entre Alunos de Graduação e de Mestrado em Administração.** Convibra, 2007.
- _____. **Seriam as Âncoras de Carreiras Estáveis ou Mutantes? Um estudo com Profissionais de Administração em Transição de Carreira.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2008.
- KRAIMER, M. **Organizational Goals and Values: A Socialization Model.** Chicago: University of Illinois, 2001.
- LOPES, K. **Trajatória Profissional e Âncoras de Carreira de Executivos de uma Instituição Bancária.** Dissertação de Mestrado em Administração. Salvador: UFBA, 2008.
- MILHOMEM, G. **Fatores que Contribuem para a Construção do Contrato Psicológico: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal.** Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2010.
- MOWDAY, R. **Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment.** Human Resource Management Review, 1998.
- OLIVEIRA, F. **A Carreira Profissional em Transformação: Variáveis que Interferem nas Estratégias de Carreira dos Funcionários do Banco do Brasil.** Dissertação, Mestrado em Administração. Salvador: UFBA, 1998.
- OLIVEIRA, F.; MÜLLER, E. **O Perfil Motivacional e Inclinação de Carreira do Estudante e do Profissional da Tecnologia da Informação.** Revista Administração Made, 2010.

- OLIVEIRA, L.; CAVAZOTTE, F.; DUNZER, R. **Organizational Career Management, Leadership Support and Employee Attitudes: Evidence from Brazil**. Apresentado nos Anais da Academy of Management, 2013.
- PFEFFER, J. **Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People**. The Academy of Management Executive, 1995.
- PIRES, J. **Relações entre Valores Individuais, Valores Organizacionais e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Goiás: Universidade Católica de Goiás, 2004.
- PORTO, J. B.; TAMAYO. **A Escala de Valores Relativos ao Trabalho**. Psicologia Teoria e Pesquisa, Brasília, 2003.
- RIVERA, J.; DOMENICO, S. **Valores Humanos: um Olhar a Partir de Categorias de Análise**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- ROKEACH, M. **The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems**. New York: Basic Books, 1960.
- _____. **The Nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973.
- ROHAN, M. **A Rose by Any Name? The Values Construct**. Personality and Social Psychology Review, 2000.
- ROS, M. et al. **Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work**. International Review, 1999.
- SCHEIN, E. **Career Dynamic**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

- _____. **Career Anchors: Discovering your Real Values.** San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

- _____. **Career Anchors: Participant Workbook.** San Francisco: Pfeiffer & Company, 2006.

SCHWARTZ, S; BILSKY, W. **Towards a Psychological Structure of Human Values.** Journal of Personality and Social Psychology, 1987.

- SCHWARTZ, S. **Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?** Journal of Social Issues, 1994.

- _____. **Valores Humanos Básicos: Seu Contexto e Estrutura Intercultural.** In Tamayo, A.; PORTO, J. **Valores e Comportamento nas Organizações.** Petrópolis: Vozes, 2005.

- _____. **Há Aspectos Universais na Estrutura e no Conteúdo dos Valores Humanos?** In ROS, M.; GOUVEIA, V. **Psicologia Social dos Valores Humanos.** São Paulo: SENAC, 2006.

- SENNETT, R. **A Corrosão do Caráter: Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

- TAMAYO, A.; PORTO, J. **Valores e Comportamento nas Organizações.** Petrópolis: Vozes, 2005.

- TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. **Estrutura Motivacional dos Valores Humanos.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 1993.

- VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

9 Apêndice A – Inventário de Valores de Schwartz (SVS - Schwartz Value Survey)

Valores Individuais e Definições
- Igualdade (oportunidades iguais para todos)
- Harmonia Interior (em paz comigo mesmo)
- Poder Social (controle sobre os outros, domínio)
- Prazer (satisfação de desejos)
- Liberdade (liberdade de ação e pensamento)
- Trabalho (modo digno de ganhar a vida)
- Uma Vida Espiritual (ênfase em assuntos espirituais)
- Senso de Pertencer (sentimento de que os outros se importam comigo)
- Ordem Social (estabilidade da sociedade)
- Uma Vida Excitante (experiências estimulantes)
- Sentido da Vida (um propósito na vida)
- Polidez (cortesia, boas maneiras)
- Riquezas (posses materiais, dinheiro)
- Segurança Nacional (proteção da minha nação contra inimigos)
- Autorrespeito (crença em meu próprio valor)
- Retribuição de Favores (quitação de débitos)
- Criatividade (unicidade, imaginação)
- Vaidade (preocupação e cuidado com minha aparência)
- Um Mundo em Paz (livre de guerras e conflitos)
- Respeito Pela Tradição (preservação de costumes vigentes há um longo período de tempo)
- Amor Maduro (profunda intimidade emocional e espiritual)
- Autodisciplina (autorrestrição, resistência à tentação)
- Privacidade (o direito de ter um espaço pessoal)
- Segurança Familiar (proteção para minha família)
- Reconhecimento Social (respeito, aprovação pelos outros)
- União com a Natureza (integração com a natureza)
- Uma Vida Variada (cheia de desejos, novidades e mudanças)
- Sabedoria (compreensão madura da vida)
- Autoridade (direito de liderar ou de mandar)
- Amizade Verdadeira (amigos próximos e apoiadores)

- Um Mundo de Beleza (esplendor da natureza e das artes)
- Justiça Social (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)
- Independente (ser autossuficiente e autoconfiante)
- Moderado (evitar sentimentos e ações extremadas)
- Leal (ser fiel aos amigos e grupos)
- Ambicioso (trabalhar arduamente, ter aspirações)
- Aberto (ser tolerante a diferentes ideias e crenças)
- Humilde (ser modesto, não me autopromover)
- Audacioso (procurar a aventura, o risco)
- Protetor do Ambiente (preservar a natureza)
- Influente (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
- Respeitoso para com os pais e idosos (reverenciar pessoas mais velhas)
- Sonhador (ter sempre uma visão otimista do futuro)
- Autodeterminado (escolher meus próprios objetivos)
- Saudável (gozar de boa saúde física e mental)
- Capaz (ser competente, eficaz, eficiente)
- Ciente dos meus Limites (submeter-me às circunstâncias da vida)
- Honesto (ser sincero, autêntico)
- Preservador da Minha Imagem Pública (proteger minha reputação)
- Obediente (cumprir meus deveres e obrigações)
- Inteligente (ser lógico, racional)
- Prestativo (trabalhar para o bem-estar de outros)
- Esperto (driblar obstáculos para conseguir o que quero)
- Que Goza a Vida (gostar de comer, sexo, lazer etc.)
- Devoto (apegar-me fortemente à fé religiosa)
- Responsável (ser fidedigno, confiável)
- Curioso (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- Indulgente (estar pronto a perdoar os outros)
- Bem-Sucedido (atingir os meus objetivos)
- Limpo (ser asseado, arrumado)
- Autoindulgência (fazer coisas prazerosas)

Fonte: Oliveira e Müller (2010)

10 Apêndice B - Instrumentos para Identificação da Âncora de Carreira

Para a identificação da âncora de carreira, é possível utilizar os seguintes instrumentos, elaborados por Edgar Schein (2006):

- Inventário das Orientações de Carreira (*Career Anchors Self-Assessment*) - Trata-se de um instrumento, composto por 40 itens, onde o respondente deverá classificar o quanto considera cada item verdadeiro, atribuindo-lhe um número de 1 a 6, em uma escala do tipo Likert. Quanto mais verdadeiro for o item, maior o número a ser atribuído, a este, pelo respondente.
- Análise do Histórico da Carreira – Pode ser realizada em formato de entrevista, com o auxílio de um caderno de perguntas já formuladas (Participant Workbook). Tais perguntas podem ser respondidas diretamente no Participant Workbook, pelo ocupante da carreira.

Detalhamento da Identificação da Âncora de Carreira por Meio do Inventário das Orientações de Carreira

De acordo com Dutra (2002), de modo a identificar a respectiva âncora de carreira, a pessoa deverá classificar o quanto considera verdadeiro cada um dos 40 itens do Inventário das Orientações de Carreira, atribuindo-lhe um número de 1 a 6, em ordem crescente. Ou seja, quanto maior o número, mais considera o item verdadeiro, conforme segue:

- 1 – a afirmação nunca é verdadeira para você.
- 2 ou 3 – a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente.
- 4 ou 5 – a afirmação é verdadeira para você com frequência.
- 6 – a afirmação é sempre verdadeira para você.

Os 40 itens podem ser observados no Apêndice C, na terceira parte do questionário utilizado pela autora da presente dissertação para o levantamento de dados necessários para esta pesquisa.

Atribuídos os números às 40 questões, a pessoa deverá selecionar os três itens que lhes pareçam mais verdadeiros e acrescentar-lhes mais quatro

pontos. Em seguida, deverá transferir todos os pontos atribuídos para cada item para uma folha de pontos ou fazer o somatório em uma planilha eletrônica, onde formará oito colunas com as âncoras de carreira, na ordem em que consta abaixo e procederá ao somatório dos respectivos valores, da seguinte forma: questão 1 = TF; questão 2 = CG, questão 3 = AI e assim sucessivamente, até completar as 40 questões. Ao final, os respondentes somam cada uma das oito colunas para obter a média de pontos por âncora. A coluna que receber maior pontuação será a âncora de carreira do respondente.

Âncoras de Carreira

TF = Competência Técnica

CG = Competência Gerencial

AI = Autonomia/Independência

SE = Segurança/Estabilidade

CE = Criatividade Empreendedora

SD = Serviço/Dedicação a uma Causa

DP = Desafio Puro

EV = Estilo de Vida

Detalhamento da Identificação da Âncora de Carreira por meio da Análise do Histórico da Carreira

Segundo Schein (2006, p.27), uma análise das decisões relacionadas à educação e à carreira é, em última instância, a forma mais confiável para determinação da âncora de carreira de uma pessoa. Com a utilização do instrumento Inventário das Orientações de Carreira (*Career Anchors Self-Assessment*), é possível ter uma boa noção do que cada pessoa valoriza, mas as decisões tomadas no passado, e as razões para tais decisões, são uma base ainda melhor para adquirir “*insights*”, ou seja, autoconhecimento. O levantamento do histórico pode ser realizado respondendo às perguntas do *Participant Workbook*, por escrito. No entanto, é possível obter um melhor resultado com a ajuda de um entrevistador, que possa ajudar o profissional a identificar um padrão de respostas. O entrevistador não precisa ter nenhum treinamento específico, pois todas as perguntas já estão formuladas no *Participant Workbook*. Faz-se necessário, no entanto, algum interesse por parte do entrevistador em discutir a carreira com o entrevistado (traduzido pela autora).

A entrevista deve durar em torno de uma hora e o entrevistador deve tomar nota das respostas no *Participant Workbook* e depois retorná-lo para o entrevistado. O entrevistado deve tentar se lembrar do porquê de ter tomado certas decisões, pois a âncora de carreira, que vai se revelar gradualmente, se mostrará mais clara nos padrões de resposta aos “porquês”. Mesmo que uma pessoa tenha passado por várias mudanças, há chances de haver um padrão para os motivos que levaram a tais mudanças, que deverá ser revelado no decorrer da entrevista (traduzido pela autora).

Alguns exemplos dos temas abordados na entrevista para identificação da âncora de carreira são:

- 1 - Escolaridade;
- 2 - Primeiro emprego;
- 3 - Ambições e metas de longo prazo;
- 4 - Próximo emprego;
- 5 - Acontecimentos significativos na vida (traduzido pela autora).

11 Apêndice C – Questionário da Pesquisa

Primeira Parte – Dados Demográficos

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu sexo?
3. Qual o seu estado civil?
4. Você tem quantos filhos?
5. Qual seu nível de escolaridade?
6. Há quanto tempo está no mercado de trabalho?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa atual?
8. Em qual área você trabalha?
9. Você exerce suas atividades em nível (de):
10. Caso exerça função executiva, há quanto tempo?

Segunda Parte – Levantamento dos Valores

Como um princípio orientador em minha vida, esse valor é:

- 1 – Sem importância
- 2 – Pouco importante
- 3 – Indiferente
- 4 – Importante
- 5 – Muito importante

Amizade Verdadeira (proximidade dos companheiros)

Amor Maduro (amor espiritual, intimidade)

Respeito Próprio (autoestima)

Felicidade (contentamento, satisfação)

Harmonia Interior (livre de conflitos internos)

Igualdade (oportunidade para todos)

Liberdade (independência, livre escolha)

Prazer (vida com diversão, vida saudável)

Reconhecimento Social (respeito, admiração)

Sabedoria (maturidade para entender a vida)

Salvação (vida eterna)

Segurança Familiar (cuidado com as pessoas mais próximas)

Segurança Nacional (proteção contra ataques)

Mundo de Beleza (da natureza e das artes)

Mundo de Paz (livre de guerras e conflitos)

Sentimento de Realização (contribuição duradoura)

Vida Confortável (vida próspera)

Vida Excitante (vida estimulante, ativa)

Ser Alegre (animação, contentamento)

Ser Ambicioso (trabalho árduo, com aspirações)

Ser Amoroso (afetuoso, carinhoso)

Ser Autocontrolado (autodisciplina, autodomínio)

Capacidade (competência, efetividade)

Ser Corajoso (defesa das próprias ideias)

Ser Educado (cortesia, boas maneiras)

Ser Honesto (sinceridade, confiança)

Ser Imaginativo (criatividade, ousadia)

Ser Independente (auto-suficiência)

Intelectualidade (inteligência, reflexão)

Limpeza (higiene)

Ser Lógico (consistência, racionalidade)

Ser Magnânimo (disposição para perdoar os outros)

Ter Mente Aberta (ser liberal)

Ser Obediente (submisso, respeitoso)

Ser Prestativo (trabalhar para o bem-estar de outros)

Ser Responsável (digno de confiança)

Considerando suas respostas aos itens acima, os valores da empresa onde você trabalha estão alinhados com seus próprios valores?

Discordo Totalmente
Discordo Parcialmente
Concordo Parcialmente
Concordo Totalmente

Terceira Parte – Identificação das Âncoras de Carreira

Classifique o quanto cada um dos itens abaixo é verdadeiro para você, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Algumas Vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Quase sempre
- 6 – Sempre

1 - Sonho em ser tão bom(boa) no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados

2 - Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros

3 - Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho a minha maneira e no tempo por mim programado

4 - Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia

5 - Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio

6 - Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade

7 - Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras

8 - Preferiria deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares

9 - Sinto-me bem sucedido(a) em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto

10 - Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas

11 - Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos

12 - Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização

13 - Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado

14 - Sinto-me mais realizado(a) em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros

15 - Sinto-me realizado(a) em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis

16 - Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho

17 - Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral

18 - Considerarei que obtive sucesso em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização

19 - Considerarei que obtive sucesso em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade

20 - Procuo trabalhos em organizações que me proporcionem senso de segurança e estabilidade

21 - Sinto-me realizado(a) em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços

22 - Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível

23 - Sinto-me mais realizado(a) em minha carreira ao solucionar problemas que parecem insolúveis ou ao vencer o que aparentemente era impossível de ser vencido

24 - Sinto-me bem sucedido(a) na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira

25 - Preferiria deixar meu emprego a aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência

26 - Tornar-me gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me gerente técnico em minha área de especialização

27 - Para mim, poder fazer um trabalho a minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança

28 - Sinto-me mais realizado(a) em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho

29 - Sinto-me bem sucedido(a) em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria

30 - Sonho em ter uma carreira que preste uma real contribuição à humanidade e à sociedade

31 - Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas

32 - Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial

33 - Sinto-me plenamente realizado(a) em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais

34 - Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral

35 - Preferiria deixar minha organização a aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade

36 - Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade

37 - Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio

38 - Preferiria deixar minha organização a aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros

39 - Trabalhar em problemas praticamente insolúveis, para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível

40 - Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares

Das questões acima, para as quais você atribuiu maiores valores (normalmente 5 ou 6), marque as três que mais se aplicam a você.

Considerando suas respostas, avalie o quanto está satisfeito(a) com a sua carreira como um todo:

Totalmente Insatisfeito(a)	Parcialmente satisfeito(a)	Parcialmente Satisfeito(a)	Totalmente Satisfeito(a)
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------