

## 2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta os conceitos de Carreira, Âncora de Carreira e Satisfação no Trabalho. Através da revisão do conhecimento já produzido buscou-se desenvolver um referencial teórico que ofereça a base conceitual adequada ao objetivo proposto pelo presente estudo.

Inicia-se a exposição com o estudo dos conceitos relacionados ao construto Carreira, onde são abordadas sua origem e evolução no tempo, o conceito de Âncora de Carreira (desenvolvido por Edgar Schein em 1978 e ainda sendo extensamente questionado e estudado no mundo acadêmico e utilizado no mundo corporativo) e, por último, o conceito de Satisfação no Trabalho.

### 2.1. Conceito de carreira

Na literatura sobre comportamento humano, existem vários significados para a palavra carreira (HALL, 2002):

1. carreira como um movimento, como avanço – decorrente da visão popular de carreira em que , dada uma estrutura hierárquica, existe mobilidade vertical a partir de promoções
2. carreira como profissão – comum também na concepção popular de ocupações que são periodicamente submetidas a movimentos de status ( por ex. carreira militar, carreira docente)
3. carreira como uma sequência de empregos ao longo da vida – a carreira corresponde a história de uma pessoa, ao conjunto de posições ocupadas. Assim, todas as pessoas com história de trabalho possuem carreiras

4. carreira como a sequência de experiências adquiridas nos diversos papéis desempenhados ao longo da vida – representa a maneira como as pessoas amadurecem ao longo do seu histórico de trabalho.

Hall (2002) define a carreira objeto de seus estudos como “a percepção individual da sequência de atitudes e comportamentos associados com as experiências e as atividades de trabalho ao longo da vida do indivíduo”. Por tratar se de uma percepção individual, Hall enfatiza o caráter subjetivo da carreira, e ao mencionar uma sequência, reconhece que a carreira é um processo que acompanha ao indivíduo ao longo da vida.

Do ponto de vista das organizações, carreira é um dispositivo que permite a alocação de recursos, o subsídio à tomada de decisão sobre esquemas de mobilidade e o gerenciamento simbólico do nível de comprometimento de seu pessoal (BENDASOLLI , 2009)

Baruch (2004) define carreira como um acontecimento relevante na vida das pessoas que envolve trabalho, sendo que trabalho gera um sentido de propósito , desafio , auto realização e, certamente, de renda. O trabalho é uma fonte de identidade, criatividade, desafio de vida, tanto como de status e de acesso a relacionamento social. De certa forma, a carreira pode ser vista como uma “jornada de vida” (BARUCH, 2004)

As carreiras sofreram mudanças nos últimos 50 anos. A partir dos anos 70, observa-se a ruptura entre dois modelos: o modelo tradicional e o modelo moderno de carreira (BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004). O modelo tradicional, caracterizado pela progressão linear e vertical das carreiras, e por estabilidade e durabilidade das relações empregado-empregador, vem sendo substituído por um sistema centrado na valorização das habilidades e da responsabilidade individual do profissional, na consideração do valor agregado e na flexibilidade da remuneração (CHANLAT, 1995, 1996). Esse segundo modelo traz como consequência uma maior instabilidade e uma progressão descontínua vertical e horizontal resultando em uma mudança no contrato psicológico entre os participantes, principalmente no quesito empregado-empresa

(BALASSIANO, VENTURA e FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995; FONTENELLE, 2007). Ambos modelos no se anulam, mas as que vão se esgotando são as promessas da carreira tradicional.

Os preâmbulos das pesquisas sobre carreira foram concebidos na década de 70 por um grupo de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT) composto por Lotte Baylin, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein.

A partir dos anos 80, com a reestruturação de grandes empresas, “downsizings”, fusões e aquisições, a relação indivíduo - organização sofreu transformações importantes. Nesta mudança de relacionamentos empregado - empregador, alguns autores desenvolveram vários modelos de carreiras emergentes, por exemplo: carreira multidirecional (BARUCH, 2004); carreira sem fronteira (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996); carreira proteana (HALL, 2002; HALL e MOSS, 1998).

Nestes estudos é possível identificar alguns eixos teóricos comuns: (1) o entendimento de carreira como uma sequência de experiências profissionais para além das fronteiras das organizações e (2) a necessidade do indivíduo de buscar novas formas para se adaptar a mudança, de ser mais maleável, pró-ativo, responsável por sua carreira e cada vez menos dependente das fronteiras das organizações (3) a necessidade do indivíduo de integrar as várias frentes de sua vida pessoal, familiar, laboral (SCHEIN, 1993; ARTHUR, 1996; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1996).

A despeito das diferenças conceituais, é consenso que o mito da estabilidade e da segurança, cede lugar à flexibilidade, à capacidade de adaptação, onde o trabalhador assume a gestão de sua carreira, movimentando-se de diferentes formas e redirecionando sua carreira de acordo com suas necessidades ou contextos (HALL e MOSS, 1998).

O conceito de carreira multidirecional (BARUCH, 2004) diz respeito a carreiras dinâmicas e fluidas como contraposto das carreiras tradicionais, que são lineares, estáticas e rígidas. A multidirecionalidade reside no fato de que a escolha de carreira atual procura atender vários critérios simultaneamente, tais como satisfação interna, estilo de vida, autonomia, liberdade e outras medidas de autopercepção, além dos objetivos tradicionais externos de renda, status e posição.

O conceito de carreira sem fronteira, explorado por Arthur (1996), aborda carreiras que ultrapassam o limite de um único empregador, que podem resultar em modificações nos vínculos empregatícios e até mesmo nas ocupações. As carreiras sem fronteiras são o oposto as carreiras corporativas onde a premissa é que ela se desenvolve dentro de uma mesma empresa. As carreiras sem fronteiras são muito mais abertas, diversificadas e menos controladas ou estruturadas pelos empregadores que as carreiras tradicionais. Na carreira sem fronteiras o profissional é responsável pelo planejamento de sua própria carreira e deve estar preparado para lidar com a ausência de fronteiras físicas, psicológicas, objetivas ou subjetivas. (SULLIVAN, ARTHUR; 2006; De FILIPPI, R.; ARTHUR, 1994; VELOSO; DUTRA, 2011).

O gerenciamento das carreiras sem fronteiras requer dos indivíduos certas habilidades que dificilmente eram necessárias no passado. Para esse gerenciamento, Arthur (1996) refere-se ao conjunto desses elementos como “carreiras inteligentes” onde a inteligência está baseada em três pilares: (1) saber porque (“know why”) : valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida; (2) saber como (“know how”): habilidades, experiência, competências, conhecimento tácito e explícito; e (3) saber quem (“know who”) : relacionamentos, como encontrar as pessoas certas.

No conceito de carreira proteana (HALL; MOSS, 1998) é o indivíduo e não a organização que esta no controle. A carreira proteana consiste na somatória das diversas experiências em educação, treinamento, emprego em várias organizações, mudanças nos campos de atividades, etc. As escolhas pessoais do indivíduo proteano na procura de auto-realização são os elementos unificadores e integradores de sua vida. O critério de sucesso na carreira proteana é interno (sucesso psicológico) e não externo (HALL; MOSS, 1998).

A denominação proteana deriva do deus grego Proteus que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade (HALL, 2002). Para o autor, o mito de Proteus revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que possui a habilidade de gerenciar sua própria carreira.

Apesar de mais democrático, o moderno modelo proteano de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e pela horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional estável, contínuo e vertical. Essa mudança não significou, necessariamente, progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras (HALL, 2002).

A carreira proteana é formada por uma sucessão de miniestágios, ou pequenos ciclos, de exploração-tentativa-domínio-saída, à medida que o trabalhador entre e sai de áreas, organizações ou funções. Essa forma de carreira envolve, ainda, o crescimento horizontal para expansão das competências e estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e com outras pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

A orientação proteana não implica um comportamento particular como mobilidade no trabalho, mas uma atitude perante a carreira caracterizada pela liberdade, pelo autogerenciamento, e pelas escolhas baseadas em valores pessoais (BRISCOE *et al.*, 2006).

Pelo conceito da aprendizagem contínua o modelo proteano de carreira não é mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Enquanto o antigo contrato era com a organização, o contrato proteano é do indivíduo consigo mesmo. O papel da organização neste novo contrato é aquele de providenciar desafio, oportunidade para aprendizado contínuo, desenvolvimento da empregabilidade de seus funcionários. (HALL; MOSS, 1998)

O desenvolvimento de uma carreira proteana demanda um alto grau de responsabilidade nas escolhas de carreira. Segundo Hall e Moss (1998) existem duas “meta competências” fundamentais para os indivíduos proteanos assumirem essa responsabilidade: autoconhecimento e adaptabilidade, ambas necessárias para “aprender a aprender”. Segundo os autores, a falta de uma dessas meta competências pode ser um problema: autoconhecimento sem adaptabilidade pode resultar em paralisia onde o indivíduo evita tomar atitudes proativas de mudança, adaptabilidade sem autoconhecimento pode conduzir a comportamentos tipo camaleão onde o indivíduo simplesmente segue o caminho dos outros.

Nas carreiras proteanas, os indivíduos precisam se envolver em uma série de atividades autogerenciadas para criar alternativas de carreiras que lhes permitam atingir as suas metas e que lhe assegurem a empregabilidade ao longo do tempo (HALL; MOSS, 1998).

Visando a integração dos modelos de carreira, Hall (2004) analisou a correlação entre a orientação proteana e a orientação carreiras sem fronteiras, tendo como resultado uma correlação positiva moderada ( $r=.34$ ,  $p<.01$ ) indicando que os dois construtos ainda que relacionados são separados ou independentes entre si (HALL, 2004).

Em uma exploração empírica para estudar a relação entre carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras, Briscoe *et al.* (2006), concluíram também que são construtos diferentes e que o conceito de mobilidade não deve ser usado como equivalente a nenhum dos dois tipos de carreira. Na sua experiência empírica, os autores apontam para indícios de que o perfil proteano ou sem fronteiras resulta de um conjunto de atitudes e não necessariamente de traços de personalidade ou de características intrínsecas dos indivíduos. Nesse contexto, os autores sugerem futuras pesquisas para entender se a perspectiva proteana ou a perspectiva sem fronteiras pode ser ensinada e desenvolvida nos indivíduos.

A necessidade de desenvolver um perfil adaptativo nestes novos modelos de carreira é um tema recorrente em vários estudos. Karaevli e Hall (2006) denominam adaptabilidade gerencial o conjunto de competências comportamentais, cognitivas e sócio-emocionais resultantes da grande variedade de experiências de carreira vivenciadas.

O impacto destes novos modelos de carreira no desempenho e na satisfação no trabalho também tem sido objeto de estudo. De Vos e Soens (2008) pesquisaram a relação entre atitudes de carreira proteanas e a satisfação no trabalho, o sucesso e o desempenho dos indivíduos e concluíram que aqueles indivíduos com atitudes proteanas demonstram maior satisfação com a carreira e percebem ter uma maior empregabilidade. Uma atitude proteana resulta num maior engajamento dos indivíduos na definição e no direcionamento de suas próprias carreiras (DE VOS e SOENS, 2008).

Dutra (1996) reforça a importância do posicionamento individual em relação ao *continuum* da vida profissional. Para o autor, a consciência de como o trabalho se insere no projeto de vida de cada indivíduo, pode gerar uma entrega que possibilite o desenvolvimento tanto pessoal como da organização e portanto é importante que seja estimulada uma postura proativa das pessoas frente a seu trabalho, gerada a partir do autoconhecimento em termos de preferências e projeto de vida.

A partir desse autoconhecimento, os modelos atuais de carreiras autodirigidas (sejam carreiras proteanas, sem fronteiras, multidimensionais, etc), estabelecem uma ligação mais completa dos indivíduos com suas carreiras.

Em resumo, as carreiras do ponto de vista dos indivíduos experimentaram uma mudança importante nas últimas décadas. As pessoas precisam de empregabilidade mais do que emprego seguro. As organizações já não conseguem oferecer a estabilidade e seguridade oferecida no passado, mas podem ajudar seus funcionários a melhorar suas competências e suas habilidades para aumentar sua empregabilidade. As novas ferramentas essenciais dos indivíduos são, portanto, resiliência, inteligência e empregabilidade (BARUCH 2004).

As organizações brasileiras já apresentam indícios de adequação aos novos modelos de carreira. Martins (2001) realizou uma pesquisa junto a estudantes do mestrado de Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas e observou que os profissionais já são conscientes da responsabilidade pessoal por gerir sua própria carreira, assim como possuem expectativas de um maior equilíbrio entre vida pessoal e carreira. Esses profissionais valorizam o autoconhecimento, percebem a importância das escolhas de carreiras baseadas em referenciais próprios, vivem um significativo número de mudanças de emprego e de redefinições de carreira e são proativos no autodesenvolvimento e na avaliação de seu próprio desempenho.

## **2.2.**

### **Modelo de E. Schein e Van Maanen de Âncoras de Carreira**

Em 1978, Edgar Schein define o conceito de carreira tanto do ponto de vista do indivíduo ou “carreira interna”, como do ponto de vista das organizações, ou “carreira externa” e desenvolve uma perspectiva de desenvolvimento de carreira onde estuda a interação entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo.

Schein (1996) define a "carreira interna", como "o modo como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como é percebida por esta pessoa", e "carreira externa", como "etapas reais, necessárias a uma profissão ou organização da carreira ao longo do tempo", reconhecidas tanto pela pessoa quanto pela sociedade. Para o autor, carreira interna envolve aspectos objetivos e individuais que orientam o caminhar na vida profissional, diferenciando das políticas e procedimentos existentes nas organizações que orientam a chamada carreira externa. Esta carreira interna é sustentada por um processo de autoconhecimento, que é estabelecido ao longo de um tempo, sobre os talentos e habilidades, os valores básicos da vida e os motivos e necessidades pertinentes à carreira de um indivíduo. Schein(1978) explora a necessidade de estabelecer uma relação entre a evolução da carreira interna ou "ciclo de carreira" juntamente com outros dois ciclos: o biosocial e o familiar, completando a perspectiva de evolução do indivíduo no tempo. Segundo o autor, para refletir sobre a carreira das pessoas seria preciso entender as necessidades e características dos indivíduos que se originam da interação da vida no trabalho com outros espaços da sua vida, já que o conhecimento que as pessoas têm sobre suas preferências profissionais habilita-as a fazer opções mais conscientes. De posse deste autoconceito, ao qual Schein (1993) denominou de âncoras de carreira, é que o profissional vai realizar suas escolhas orientando suas carreiras e satisfazendo suas necessidades.

Schein (1970, 1978) estudou as preferências profissionais acompanhando a carreira de 44 alunos da Sloan School of Management do MIT no período de 1961 a 1973 e observou que estes alunos, nos primeiros anos, procuravam empregos que lhes poderiam oferecer desafios, maiores salários e maiores responsabilidades. Após alguns anos de experiência, entretanto, estes alunos passaram a buscar tipos específicos de trabalho ou responsabilidades emergindo nos depoimentos, razões e padrões de escolha que o autor agrupou em categorias, denominando-as âncoras de carreira. Schein (1978, 1993) define "âncoras de carreira" como elementos de nossa realidade que irão

determinar nossas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade.

Dessa forma, Schein (1978) afirma que âncoras de carreira podem ser vistas também como um conjunto de necessidades e motivações que o indivíduo procura atender através do seu emprego e das recompensas recebidas por esse emprego, como dinheiro, prestígio, pertencimento a uma organização, trabalho desafiador, liberdade, etc.

Tais recompensas podem ser vistas como valores no trabalho e refletem um padrão de necessidades que o indivíduo tenta satisfazer.

Van Maanen (1977) define as âncoras de carreira como algo essencial para que o indivíduo se identifique no seu ambiente de trabalho. O autor sugere que as âncoras criam um “marco de referência” para os indivíduos.

Na perspectiva de Schein, “uma carreira é constituída de várias e significativas unidades ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce” (SCHEIN, 1978).

Cada um desses estágios proporciona uma espécie de esquema interno das atividades para cada pessoa, sendo variável, podendo ser longos ou curtos, uma vez que, segundo o autor, a durabilidade dos estágios não está relacionada com a idade. Na medida em que a carreira se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre quais são os seus talentos, habilidades e áreas de competências; os pontos de força e fraqueza; os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores. Segundo Schein (1993), ao responder essas questões, os indivíduos vão construindo um conceito de si mesmos, que começa a funcionar cada vez mais como um verdadeiro “guia” ou como uma “âncora”, orientando as escolhas de carreira.

Schein (1978), identifica um conjunto de dez etapas para analisar o desenvolvimento da carreira:

- Etapa 1: Crescimento, fantasia e exploração (de 0 a 21 anos de idade) - a ocupação é uma mera ideia e a pessoa visualiza apenas estereótipos ocupacionais e metas superficiais de "sucesso";
- Etapa 2: Educação e treinamento ( de 16 a 25 anos)- etapa com muitos pontos de escolha na medida em que as metas ocupacionais são esclarecidas e modificadas;
- Etapa 3: Ingresso no mundo do trabalho (de 16 a 25 anos) - época de adaptação em que aprendem as realidades do trabalho e suas próprias reações; início do desenvolvimento do autoconceito ocupacional;
- Etapa 4: Treinamento básico e socialização- a organização começa a fazer exigências às quais o indivíduo precisa responder; surgem escolhas reais quanto a permanecer ou não na profissão e/ou organização;
- Etapa 5: Ganhando aceitação – o indivíduo reconhece que foi aceito como colaborador integral; surge a autoimagem significativa como membro da profissão ou organização; percepção melhor dos próprios talentos, forças e fraquezas;
- Etapa 6: Ganhando segurança e participação permanente – a organização decide se o indivíduo terá futuro de longo prazo de permanência no cargo;
- Etapa 7: Crise de meio de carreira e reavaliação – questionamentos sobre escolhas iniciais, níveis de realização e futuro; redescoberta ou reafirmação das metas que estavam presentes de forma inconsciente;
- Etapa 8: Mantendo, recuperando e nivelando o ímpeto – decisões pessoais sobre como administrar o resto da carreira;
- Etapa 9: Desvinculação - diminuição do ritmo, menor envolvimento, pensamento e preparação para a aposentadoria;

- Etapa 10: Aposentadoria - a organização ou profissão não proporcionam mais um papel significativo para o indivíduo.

Uma vez que Schein (1993 ) define âncora de carreira como “aquilo que a pessoa não renunciaria se forçada a fazer uma escolha” (SCHEIN, 1993), portanto, esta definição permite apenas uma âncora.

As âncoras de carreira são, assim, categorias que ajudam a compreender os fatores que afetam as escolhas profissionais dos indivíduos, portanto podem ser utilizadas de diferentes formas e analisadas individualmente ou aliadas a outros instrumentos de gestão de recursos humanos.

Com base em suas pesquisas, Schein desenvolveu um instrumento chamado *Career Orientation Inventory* (COI) para identificar as Âncoras de Carreira dos Indivíduos. O instrumento possui 40 perguntas, que resultam em 8 grupos de 5 correspondentes a cada Âncora de Carreira. O questionário foi testado e validado por vários acadêmicos ao longo dos últimos 30 anos e continua sendo atual e extensamente utilizado nas pesquisas atuais (FELDMAN; BOLINO, 1996; DANZINGER; VALENCY, 2006; DANZINGER *et al.*, 2008).

Inicialmente foram identificadas cinco categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira. Posteriormente, Schein (1993) retomou a pesquisa e identificou mais três âncoras. O modelo utilizado no presente estudo corresponde ao publicado por Schein e Van Maanen em 2013.

A seguir o detalhamento das oito Âncoras de Carreira (SCHEIN, VAN MAANEN, 2013):

1. Competência Técnica / Funcional (TEC)
2. Competência Gerencial (GER)
3. Autonomia e Independência (AUT)
4. Segurança e Estabilidade (SEG)
5. Criatividade Empreendedora (CRI)
6. Senso de Serviço / Dedicção à uma Causa (SER)
7. Desafio Puro (DES)
8. Estilo de vida (EST)

### 2.2.1. Competência Técnico – Funcional (TEC)

Profissionais com esta âncora de carreira dedicam-se à aquisição e aprimoramento de conhecimentos relacionados a uma área específica, tornando-se especialistas. Evitam transferências para outras áreas, ainda que tal fato possa significar uma promoção. Dão preferência para trabalhos em que julgam ter maior competência. Pessoas ancoradas em Competência Técnico-Funcional buscam trabalhos que representem desafio, de modo a testar 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. Desejam autonomia para a realização de suas atividades, além de facilidades e recursos. 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. Preferem o reconhecimento dos seus pares profissionais, e 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 sua participação no processo decisório da empresa, sempre na área de sua especialidade. 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. Recusam incentivos do tipo “algemas douradas”, pois temem ficar presos a uma posição sem desafios.

### **2.2.2. Competência Gerencial (GER)**

Os profissionais ancorados em Competência Gerencial demonstram ambição para escalar aos níveis hierárquicos da organização, onde terão a oportunidade de participar de decisões 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. 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, benefícios para aposentadoria 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. Para alcançar tal objetivo, os profissionais ancorados em Competência Gerencial não só precisam um alto grau de motivação mas também uma combinação de talentos nas seguintes áreas:

- **Competência Analítica:** 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 a 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.
- **Competência Interpessoal e Intergruppal:** É representada pela capacidade de influenciar e 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.
- **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.

### **2.2.3. Autonomia e Independência (AUT)**

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 horário rígido nem os demais controles comuns a muitas empresas. Normalmente valorizam empregos 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 hierárquica 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.

Tipicamente não sabem trabalhar em equipe e preferem a independência à interdependência.

#### **2.2.4. Segurança e Estabilidade (SEG)**

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. Ao longo dos anos, estas pessoas são guardiões das tradições e da cultura organizacional.

### **2.2.5. Criatividade Empreendedora (CRI)**

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 a 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. Estes profissionais desejam 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 buscam novas idéias 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.

#### **2.2.6.**

#### **Senso de Serviço / Dedicção a uma Causa (SER)**

Pessoas com esta âncora de carreira desejam melhorar o mundo de alguma maneira e são atraídas por trabalhos que lhes deem a possibilidade de influenciar pessoas e atraí-las para a sua causa. Buscam o reconhecimento por suas contribuições a favor da sua causa. 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. Apreciam oportunidades de treinamento, participação em encontros profissionais, exposição pública, receber prêmios e recompensas pela sua contribuição.

### **2.2.7. Desafio Puro (DES)**

Para profissionais ancorados em Desafio Puro, a medida do sucesso é a superação de desafios cada vez maiores. Consultores de estratégia empresarial costumam ter esta âncora. Pessoas com esta inclinação profissional são 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.

### **2.2.8. Estilo de Vida (EST)**

Pessoas ancoradas em Estilo de Vida almejam a integração das necessidades individuais, da família e da vida profissional e podem, 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 trabalho em casa (*home-office*). Tal inclinação profissional foi, inicialmente, 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.

Estilo de vida é provavelmente a mais problemática das âncoras que exige uma série de compromissos e “*trade-offs*” tanto da parte do empregado como da parte da organização. A capacidade de comunicar com clareza este tipo de expectativas e valores é crítico para o alinhamento de expectativas de ambas partes (SCHEIN; VAN MAANEN, 2013).

Com respeito a durabilidade, Schein (1996) reconhece que em muitas ocasiões, seja por limitações externas ou falta de disponibilidade, os indivíduos não conseguem empregos que combinem com a sua âncora. Em esses casos eles se adaptam às circunstâncias, mas certamente não conseguem desempenhar seus empregos explorando todo seu potencial.

Em 1996, mais de 20 anos após ter lançado o conceito de âncoras de carreira, Schein elaborou uma revisão dos seus conceitos originais e, ciente da complexidade crescente dos ambientes de trabalho, fez algumas previsões futuras sobre em que medida o Modelo de âncoras de carreira poderia apresentar mudanças.

1. O número de indivíduos com âncora Segurança/ Estabilidade irá decrescer devido a que as empresas não poderão mais garantir empregos duradouros
2. O número de indivíduos com âncora Autonomia/ Independência crescerá na medida que as empresas esperam que os

empregados assumam a responsabilidade por sua empregabilidade

3. O número de indivíduos com âncora Estilo de Vida cresceu mais do que das outras âncoras
4. Para os indivíduos com âncora Criatividade Empreendedora, o futuro será promissor. A demanda crescente por produtos e serviços inovadores criou um espaço fértil para indivíduos com essas âncoras se desenvolverem profissionalmente
5. O número de indivíduos com âncora Desafio Puro cresceu como fruto da adaptação da força de trabalho para os crescentes desafios presentes nos mercados

### **2.3.**

#### **Questionamentos e Críticas às Âncoras de Carreira segundo a literatura organizacional**

Em sua maioria, as pesquisas internacionais com o Inventário de Schein (1993) confirmam suas hipóteses de trabalho. Algumas críticas e propostas de revisão surgiram nos últimos 20 anos e foram objeto de análise de vários estudos no Brasil e no exterior.

Cabe exemplificar os trabalhos internacionais de:

1. Daniel Feldman e Mark Bolino (1996) que defendem a existência de mais de uma âncora de carreira para um dado indivíduo, apontam a existência de fatores que restringem o alinhamento entre âncora e a real ocupação do indivíduo (por ex. disponibilidade de empregos), e questionam a durabilidade e estabilidade das âncoras de carreira, a importância relativa das âncoras de carreira no momento da escolha de empregos e a real independência das oito âncoras (quais âncoras possuem características congruentes e quais são mutuamente inconsistentes). Os autores também propuseram um modelo revisado de âncoras de carreira, expandindo os efeitos possíveis do alinhamento além dos específicos de desempenho antecipados por Schein (1993) (Figura 1). Assim os resultados de um alinhamento do emprego com a âncora de carreira podem ver-se refletidos em indicadores de desempenho no trabalho como eficácia, satisfação e estabilidade e também em outras três

dimensões relacionadas à integração do indivíduo com seu ambiente de trabalho: adaptação as demandas do trabalho, balanceamento do trabalho com as demandas da vida pessoal e, por último, bem estar psicológico e fisiológico (baixos níveis de stress).

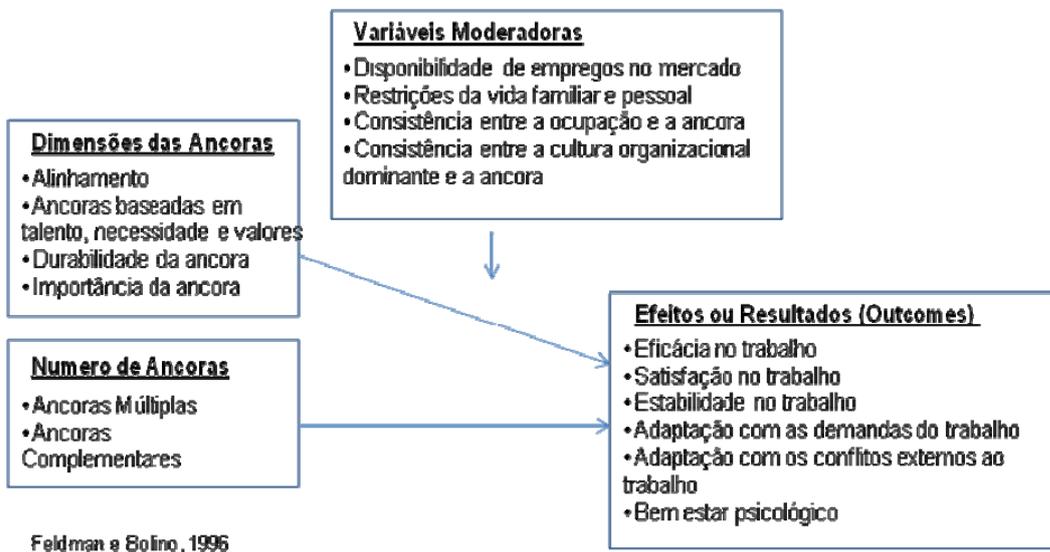


Figura 1: Modelo revisado de Âncora de Carreira  
Fonte: Feldman e Bolino, 1996

2. Feldman e Bolino (1996) também sugerem que as âncoras são baseadas em talento, necessidades ou valores, e que cada indivíduo pode ter uma âncora de “cada tipo”. Para os autores, as âncoras TEC, GER e CRI são baseadas em talento, as âncoras SEG, AUT e EST são baseadas em necessidades e as âncoras SER e DES são baseadas em valores.

3. Chapman (2009) testou duas das propostas de Feldman e Bolino (1996): pluralidade de âncoras e relacionamento entre âncoras, e, encontrou evidências de que alguns indivíduos tendo mais de uma âncora de carreira, entretanto, rejeitou a proposta de âncoras mutuamente excludentes.

4. Barclay (2009) pesquisou os relacionamentos entre âncoras e não conseguiu provar a correlação negativa proposta por Feldman e Bolino(1996) entre as âncoras que eles consideraram mutuamente excludentes.

5. Barclay (2009) também confirmou que os pares de âncora propostos por Schein(1993) -Técnico/funcional x Gerencial; Seguridade x Autonomia; Criatividade x Senso de Serviço / Dedicção a uma causa - são mutuamente inconsistentes, e conclui que as relações entre as âncoras tendem a ser ortogonais e levemente complementares mas que mutuamente inconsistentes.

6. Webb (1992) no seu estudo de âncoras para consultores externos propõe duas âncoras: impacto (habilidade de fazer as coisas acontecer para os clientes e entregar o que o cliente necessita) e influência (oportunidade de ser ouvido pelas pessoas de maior poder para executar uma mudança) e observou que na sua pesquisa, 53% e 46% citaram impacto e influência como suas âncoras de carreira.

7. Aplin (1982, apud OROZCO-ATIENZA, 2005) e seu estudo com consultores externos identificou uma âncora de carreira chamada de “aprendizado contínuo”: 13 de 20 consultores expressaram a necessidade de desafios contínuos e de constante aprendizado sendo o motivo pelo qual escolheram a profissão de consultores externos, já que a ocupação fornece esse perfil de oportunidades.

8. Orozco - Atienza (2005) num estudo de campo com 250 indivíduos com mais de 5 anos de experiência laboral, testou as âncoras impacto e influência de Webb (1992) e a âncora “aprendizado contínuo” de Aplin (1980) e falhou em provar que elas eram âncoras independentes. Orozco também provou a existência de mais de uma âncora de carreira, e a preeminência de Estilo de Vida como a carreira de maior frequência.

9. Danzinger, Rachman-Moore e Valency (2008) questionaram o Inventário de Carreira de Schein, propondo a separação das âncoras Criatividade e Empreendedorismo em duas âncoras separadas.

10. Drummond e Chell (2001) estudaram o fenômeno chamado de “aprisionamento” nas escolhas de carreira. Ao longo da carreira de um indivíduo, muitas vezes suas reais metas desvanecem como resultado de oportunidades pontuais, restrições pessoais, disponibilidade de empregos ou recessão econômica. Estes eventos podem esvaziar as metas de carreira e forçar aos indivíduos a trabalhar fora de suas verdadeiras

âncoras. Ao confundir as verdadeiras decisões de carreira com as pressões ou limitações externas, os autores defendem que os indivíduos acabam ficando “aprisionados” em escolhas sub- ótimas.

#### **2.4.**

#### **Estudos nacionais utilizando o Modelo de Âncoras de Carreira**

Existem vários estudos nacionais que contribuem para o trabalho das Âncoras de Carreira de Schein (1978, 1993).

Kilimnik e Rodrigues (2000) realizaram um estudo longitudinal sobre trajetórias, transições e Âncoras de Carreira com profissionais de recursos humanos, acompanhando esses profissionais em um processo de transição de um trabalho com vínculo empregatício para um de consultoria. A partir do relato da trajetória profissional e da identificação das âncoras de carreira, os sujeitos pesquisados eram orientados a buscarem colocações ou desenvolver habilidades na direção da âncora identificada. As conclusões das autoras quanto às Âncoras de Carreira apontam para a busca de segurança e estabilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, em detrimento ao desenvolvimento profissional e técnico. As autoras apontam a necessidade de estudos complementares em relação ao diagnóstico e avaliação de habilidades e aptidões na área de recursos humanos.

Kilimnik *et al.* (2006) estudaram em pesquisa qualitativa as trajetórias e transições de carreiras de um grupo de profissionais de administração de empresas usando metáforas e representações para caracterizar as percepções de carreira e das competências de cada indivíduo. As autoras comprovaram a aderência das âncoras de carreira com as metáforas de carreira e de competências de cada indivíduo

Kilimnik *et al.* (2008) realizaram um estudo comparativo e longitudinal de casos das auto- percepções e as aspirações (âncoras) de carreira de profissionais de Administração, bem como a evolução do conceito de carreira e seus diversos significados. Foram realizadas entrevistas, conjugadas com a aplicação do Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993), em 12 profissionais do grupo original, após um período de dois anos, juntamente com uma nova entrevista. A âncora

Estilo de Vida foi a mais encontrada, nas duas aplicações, refletindo a necessidade de equilibrar a vida familiar e o trabalho. Observou-se, também, que as principais âncoras diagnosticadas geralmente permaneceram como tais, mas, em alguns casos, as posições se inverteram, com âncoras secundárias passando para o primeiro plano. Em outros casos, inclusive, constatou-se uma reconfiguração das âncoras, concomitantemente com as trajetórias de carreira dos pesquisados que mudaram de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais. Segundo os autores, certas alterações nas âncoras, estão relacionadas muito provavelmente às novas demandas da carreira que, paradoxalmente, podem estar levando alguns profissionais a deixarem de lado, ainda que temporariamente, seus valores e aspirações.

Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) estudaram uma amostra de 113 estudantes de graduação e pós-graduação em administração. Os autores encontraram que a âncora EST era a mais frequente, seguida de TEC e de DES; e que existe uma tendência de se buscar uma carreira autogerida. Os autores também estudaram a relação entre âncora de carreira e satisfação no trabalho e não identificaram nenhuma associação significativa, e observaram que existe correlação entre a âncora DES e carreira proteana e entre a âncora SEG e a carreira tradicional. Nesse mesmo estudo, os autores recomendam uma revisão da escala de Âncoras de Carreira de maneira a aumentar a sua confiabilidade.

Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) investigaram as âncoras de carreira de 87 alunos do curso de Administração de Empresas, cursando o 6º, 7º e 8º períodos e 38 mestrandos em administração, de uma universidade particular. No grupo dos graduandos, as principais âncoras foram Estilo de Vida e Segurança no Trabalho, com predominância da primeira, demonstrando, assim, uma aspiração por melhor qualidade de vida, associada a uma necessidade de estabilidade profissional. Já, entre os alunos de mestrado, as principais âncoras encontradas foram: Estilo de vida, Autonomia e Desafio Puro, nessa ordem de importância, demonstrando que, embora esses profissionais também estejam em busca de um equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, eles demonstram uma forte tendência para a carreira proteana e uma menor

influência de valores associados à carreira tradicional. Ambos os estudos indicam uma tendência no sentido de predominância da âncora estilo de vida, pelo menos, no que se refere a alunos e profissionais da área de administração.

## **2.5. Satisfação no trabalho**

Existem inúmeros estudos e definições para satisfação no trabalho. Segundo Tamayo (2000) os estudos podem ser divididos entre unidimensionais (*global approach*) e multidimensionais ou multifatoriais (*facet approach*). A abordagem unidimensional considera a atitude do indivíduo como um todo, considerando a satisfação “global” do mesmo. Na abordagem multidimensional, o indivíduo expressa seu sentimento em relação a diversos aspectos ou facetas do trabalho como por ex.: salário, colegas, supervisão, oportunidades de promoção, benefícios, estabilidade no trabalho, etc. Por outra parte, a somatória das facetas não pode ser considerada como equivalente a avaliação global, dado que cada faceta pode ter um peso relativo diferente dependendo do indivíduo.

A maioria destas teorias parte do pressuposto de que a satisfação no trabalho depende do grau em que coincide o que um indivíduo procura no seu trabalho com o que realmente obtém dele. As discrepâncias que podem ser encontradas nessa procura podem ser classificadas como intrapessoais e interpessoais. As discrepâncias intrapessoais são resultantes da comparação feita pelo empregado entre a percepção de condições reais do seu trabalho e seu critério ou padrão pessoal de satisfação, geralmente definido a partir de suas necessidades, valores, expectativas e interesses. Nas discrepâncias interpessoais, o processo comparativo é realizado pelo empregado utilizando o padrão pessoal de satisfação e o padrão de satisfação de outras pessoas (TAMAYO, 2000).

Ainda segundo Tamayo (2000) seria ingênuo pensar que se pode ignorar o sistema de valores dos trabalhadores ao estudar satisfação no trabalho. Os valores são aspectos que o indivíduo considera bons, que quer obter e manter, que determinam o comportamento e o desempenho dos empregados e sustentam atitudes.

Locke (1969) a partir de seus estudos sobre as causas de satisfação no trabalho, desenvolveu a Teoria da Discrepância, onde o autor define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação da distância que o trabalhador tem sobre o seu trabalho com a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. O processo de avaliação do trabalho é influenciado por três elementos: 1) a percepção sobre o trabalho 2) a escala de valores implícita ou explícita, e 3) o julgamento consciente ou inconsciente da relação entre essa percepção e essa escala de valores. Nesse contexto, as causas de satisfação no trabalho residem não somente no trabalho nem somente no indivíduo, mas na relação entre eles.

Segundo Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional, onde a emoção deriva da avaliação dos valores pelo indivíduo. Por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação). Para o autor existem dois grupos de valores ligados ao trabalho: (1) valores associados as atividades desempenhadas (tipo de tarefas, proficiência, atingimento de metas), (2) valores não relacionados às tarefas em si, principalmente relacionados a justiça, materializada em reconhecimentos extrínsecos como salário, promoções, recompensas (LOCKE, 1970)

Locke (1969, 1976) declara que muitos estudos sobre satisfação no trabalho são aparentemente similares mas não o são. Acadêmicos tem usado indistintamente valores, percepções ou necessidades sendo que esses conceitos não são intercambiáveis. O autor distingue valores de necessidades: as necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comuns a todos, mas os valores são diferentes de pessoa para pessoa, pois vão ao encontro do que o indivíduo deseja ou percebe como benéfico (LOCKE, 1969, 1976).

Empiricamente valores e expectativas geralmente estão alinhados mas, se testados separadamente, é possível comprovar que são os valores e não as expectativas que determinam a satisfação (LOCKE, 1967). A experiência produzida por uma discrepância entre o que se consegue e o que se espera é a surpresa. Nos casos em que essa

experiência está alinhada com os valores, surge uma surpresa prazerosa. Ainda que os valores do indivíduo estejam em sintonia com suas necessidades, serão sempre os valores que regulam suas ações e determinam as suas respostas emocionais (i.e. satisfação) (LOCKE, 1967).

Ainda segundo o mesmo autor, uma outra distinção importante frequentemente relegada pelos teóricos é aquela referente aos atributos de um valor: conteúdo e intensidade. Dois indivíduos podem compartilhar um mesmo valor mas o “peso” (intensidade) do mesmo pode ser diferente. O conteúdo se refere ao QUE a pessoa deseja atingir ou manter; a intensidade se refere a QUANTO essa pessoa deseja atingi-lo ou mantê-lo. Desta forma, cada experiência de satisfação ou insatisfação reflete um valor duplo de julgamento: o grau de discrepância do resultado percebido versus o valor e a importância relativa desse valor para o indivíduo (LOCKE, 1969)

Por outra parte, o conceito trabalho não é uma entidade mas uma inter-relação complexa de elementos como tarefas, responsabilidades, incentivos, reconhecimentos, etc. e portanto não pode ser avaliado como uma única unidade. O construto satisfação no trabalho resultara da soma das avaliações dos elementos que compõem esse trabalho (remuneração, tarefas, supervisão, etc.). Um índice de satisfação deveria somar todas as avaliações de cada elemento do trabalho de um dado indivíduo (LOCKE, 1969).

Apesar de Locke (1969, 1976) relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual, os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização), assinalando assim que os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações.

Locke (1976) observa que a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

Locke (1970) também estudou a relação entre satisfação e desempenho no trabalho. Segundo o autor, a satisfação do trabalho não pode ser associada com o desempenho. Enquanto desempenho pode gerar satisfação no trabalho (por ter atendido os valores do trabalho do indivíduo), satisfação não necessariamente gera desempenho. Por outra parte, pesquisas de Locke (1970) demonstram que satisfação por desempenho passado não garante desempenho futuro.

Outros dois autores clássicos estudiosos da satisfação no trabalho foram Hackman e Oldham (1974, 1975): O instrumento JDS (*Job Diagnostic Survey*) criado por eles é ainda muito utilizado nas pesquisas de satisfação no trabalho também no Brasil (PEDROSO *et al.*, 2014). O JDS foi originalmente desenvolvido para diagnosticar as características de uma tarefa previa a seu redesenho para poder avaliar as tarefas redesenhadas e seu impacto no desempenho dos funcionários que as executam. Com essa ferramenta, Hackman e Oldham (1974, 1975) esperavam poder prever o potencial motivacional de uma tarefa específica antes e depois do seu redesenho. Surgiu assim a Teoria de Característica do Trabalho segundo a qual são cinco elementos centrais do trabalho os que possuem impacto direto na satisfação no trabalho. Esses fatores são: Variedade, Identidade e Significância da Tarefa, Autonomia e Feedback (Figura 2).

Para os autores, dadas as características acima mencionadas, existem ainda três elementos que precisam estar presentes para obter satisfação e desempenho superior: significância percebida do seu trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e conhecimento dos resultados.

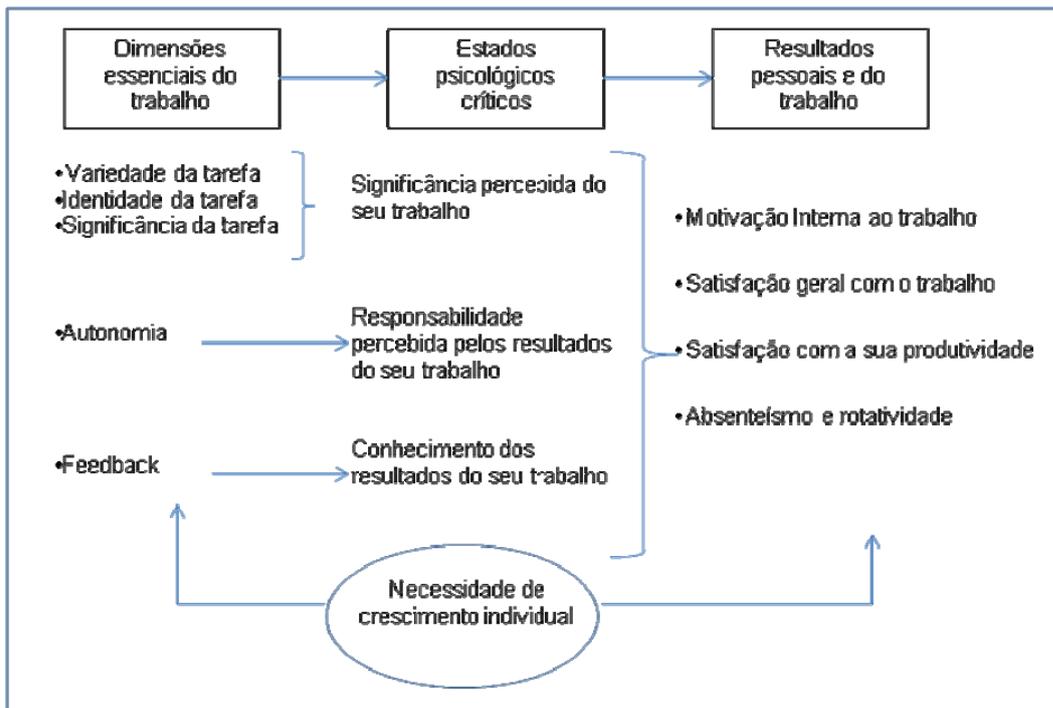


Figura 2: Teoria da Característica do Trabalho  
Fonte: Hackman e Oldham, 1975

Embora considerem que as variáveis de conteúdo são as principais determinantes da satisfação no trabalho, Hackman e Oldham (1975), não deixam de reconhecer a importância dos fatores de contexto, destacando-se variáveis tais como: a possibilidade de crescimento, a supervisão, a segurança no trabalho, a compensação financeira e o ambiente social

Segundo Herzberg (1959 apud SIQUEIRA, 1978) as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades que influenciam o trabalho: são eles os fatores de higiene (ou de manutenção) e os fatores motivadores. Os fatores de higiene descrevem o ambiente de trabalho das pessoas e são extrínsecos ao trabalho em si mesmo (supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, políticas organizacionais, etc.). Os fatores motivadores ou intrínsecos são os relativos ao trabalho em si e são os que motivam as pessoas para um desempenho superior. Para Herzberg (1959 apud SIQUEIRA, 1978) os elementos intrínsecos ao trabalho só podem causar satisfação mas não insatisfação; enquanto os elementos extrínsecos são possíveis causais de insatisfação mas não de satisfação. Portanto, quando os elementos

extrínsecos são atendidos, sua importância se reduz a zero: haverá satisfação unicamente se os elementos intrínsecos são satisfatórios.

Katz e Van Maanen (1974) demonstraram empiricamente que a satisfação no trabalho se desenvolve em três “ambientes” (*loci*) conceitualmente independentes: (1) as características do trabalho em si, (2) o contexto de interação com o resto da organização e (3) as políticas organizacionais.

No Brasil, Siqueira (1978) estudou as dimensões de Satisfação no trabalho e desenvolveu uma escala para medir a mesma. Segundo Siqueira (1978), os administradores começaram a procurar entender a satisfação no trabalho pelo seu impacto no comportamento dos seus colaboradores: desempenho, produtividade, rotatividade e absenteísmo.

No primeiro Questionário de Medida de Satisfação no Trabalho (QMST) desenvolvido por Siqueira (1978), fatores como condições de trabalho, localização da empresa, imagem da empresa, status da função foram incluídas entre as dimensões testadas, sendo elas consideradas fatores higiênicos por Herzberg (1959 apud SIQUEIRA, 1978).

Após validação do QMST, a autora concluiu que existem sete dimensões que contribuem à satisfação no trabalho: (1) conteúdo do trabalho; (2) supervisão; (3) a organização e sua administração; (4) as oportunidades de promoção; (5) o salário e os benefícios financeiros; (6) os colegas de trabalho e (7) as condições de trabalho. Todavia, existem segundo ela limitações enquanto ao seu uso prático pois não se sabe como eles agiriam na prevenção de absenteísmo e rotatividade e no aumento de produtividade.

Estudos posteriores levaram a simplificar para cinco as dimensões de satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008): chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atividades realizadas. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, aspectos da gestão de pessoas por meio dos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis do empregado

observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta.

Atualmente, a escala de trabalho mais utilizada no Brasil ainda é a versão reduzida da escala de Siqueira (2008).