

SERIAM AS ÂNCORAS DE CARREIRA ADERENTES ÀS CARREIRAS INTELIGENTES? ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ALUNOS FORMANDOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E TURISMO¹

CAREER ANCHORS ARE THE ACCEDING TO INTELLIGENT CAREER? COMPARATIVE STUDY AMONG STUDENTS GRADUATES OF THE COURSE IN BUSINESS ADMINISTRATION AND TOURISM

CARLOS EDUARDO TIEPPO² | DIONE FAGUNDES NUNES GOMES³
OTÁVIA TRAVENÇOLO MUNIZ SALA⁴ | LEONARDO NELMI TREVISAN⁵

O objetivo do artigo é avaliar como o profissional recém-formado faz a sua gestão de carreira. Estudos recentes sugerem que autoconhecimento é fundamental para o desenvolvimento da carreira. Também, as novas competências, como know-why, know-how e know-whom são essenciais para a construção dos conceitos de Carreiras sem Fronteiras e Carreiras Proteanas. Em ambas as abordagens, a responsabilidade pela gestão da carreira pertence ao indivíduo. Até os anos 1990, prevalecia o conceito de carreiras organizacionais. A pesquisa avaliou a possibilidade da aderência entre a âncora de carreira do indivíduo e a sua opção de carreira, tradicional ou inteligente. Os formandos de duas universidades da cidade de São Paulo entrevistados, foram escolhidos por sorteio aleatório. Como conclusão, identificou-se certa predominância de âncoras de carreiras compatíveis com carreiras inteligentes. Porém, nos primeiros movimentos da carreira, encontrou-se certo descolamento desse conceito, com tendência de aproximação ao perfil de carreiras tradicionais.

Palavras chave: carreira; carreiras organizacionais; carreiras sem fronteiras; carreiras proteanas.

The aim of this paper is to assess how the newly formed professional makes his management career. Recent studies suggest that self-knowledge is essential for career development. Also, new skills, such as know-how and know-Whom are essential for the construction of concepts Boundaryless Careers and Protean Careers. In both approaches, the responsibility for career management belongs to the individual. Until the 1990s, the prevailing concept of organizational careers. The study evaluated the possibility of adhesion between the individual's career anchor and his career choice, traditional or intelligent. Students from two universities in São Paulo respondents were randomly selected. In conclusion, we identified certain predominance of careers. However, in the early career moves, we found certain detachment of the concept, with a tendency to approach the traditional profile of careers.

Keywords: career; organizational careers; boundaryless careers; protean careers.

¹ Data de recepção: 30/09/2011. Data de aprovação: 21/11/2011. Data de publicação: 29/12/2011.

² Mestre em Administração PUC/SP. Pesquisador nas áreas de carreira, gestão de pessoas e transformação do trabalho. Professor na Faculdade Paulista de Pesquisa e Ensino Superior. E-mail: c.tieppo@uol.com.br

³ Mestre em Administração de Empresas pela PUC/SP. Professora universitária da PUC-SP, FEI-SBC, UNISANTOS e UNIMONTE; e consultora independente. E-mail: dfngomes@pucsp.br

⁴ Mestre em Administração de Empresas no curso de Pós-Graduação da PUC/SP. Professora da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Sra. Aparecida e do Centro Universitário UNISEB Interativo COC. E-mail: otaviat@hotmail.com

⁵ Doutor em Ciência Política pela USP. Pós-doutorado na área de Economia do Trabalho, pela University of London (1997) e pela Warwick University (1998), ambos com bolsa da Fapesp. Professor titular da PUC/SP, no Departamento de Economia e na Pós-Graduação (mestrado acadêmico) em Administração de Empresas. E-mail: Intrevisan@pucsp.br

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a forma de atuação das organizações passa por profundas mudanças, pautada por uma economia relativamente estável no período pós II Guerra Mundial, onde, as relações entre indivíduos e organizações eram de longo prazo (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) permitindo a construção de carreiras sólidas e duradouras. No final do século XX esse cenário estável é alterado por diversas mudanças na economia, entre elas a globalização que proporcionou a entrada de novos competidores no mercado. Pressionadas, as organizações evoluíram para um modelo mais competitivo, onde a flexibilidade e a resposta de curto-prazo passam a ser o objeto primário de tais empresas.

Essa pressão por um novo modelo não é exclusiva das organizações, ela se desdobra aos indivíduos, que se vêem obrigados a repensar o modelo de carreira. Com a drástica redução dos vínculos formais de trabalho, surgem novas formas de desenvolvimento profissional (CHANLAT, 1995). A abordagem tradicional, berço das *carreiras organizacionais*, deixa de ser a opção dominante, e os indivíduos passam a serem os responsáveis pelo desenvolvimento e gestão da própria carreira. Nessa nova realidade econômica, nasce a exigência de novas abordagens (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996).

As *carreiras sem fronteiras* surgem como contraponto às *carreiras organizacionais*, oferecendo uma opção que coincide com a necessidade de flexibilidade dessa nova era. Nela, as pessoas são incentivadas a pensar a sua carreira além das fronteiras da empresa, desenvolvendo habilidades que propiciem contribuir de forma mais eficaz com a sua organização. Além disso, tais competências devem favorecer a mobilidade da pessoa entre organizações.

Arthur & Rousseau (1999), elaboraram um método de análise de gestão de carreira e o denominaram *carreiras inteligentes*, que é amparado por três grupos de competências pessoais e transferíveis entre organizações, são elas: *know-why*, *know-how* e *know-whom*. Para o autor, torna-se fundamental que o indivíduo desenvolva a capacidade de autoconhecimento, para buscar aprendizado e elevar suas competências.

Alinhado ao conceito de autoconhecimento, Schein (1990) apresenta a idéia de Âncoras de Carreira, em que, através de questionário padronizado se determina os componentes pessoais que são prioritários nas escolhas profissionais durante a carreira. Para o

autor, o entendimento da âncora é fundamental, pois ela afeta a forma como a pessoa enxerga e percebe o seu trabalho e a sua carreira.

Este artigo tem por objetivo ampliar o diálogo sobre a construção de carreiras no Brasil, através da análise da aderência entre as percepções que jovens profissionais possuem sobre as competências necessárias para construção de carreira e suas *âncoras de carreira*. Tais competências derivam da hipótese de carreiras inteligentes de Arthur & Rousseau (1996). Para o levantamento das âncoras foi utilizado o questionário de Schein (1990).

A fim de construir um poder de comparação entre dois grupos, analisamos profissionais recém formados de duas Universidades situadas na cidade de São Paulo. O grupo “A” foi composto por alunos do curso de administração de empresas e o grupo “B” por alunos do curso de hotelaria e turismo.

Os dados do grupo final foram obtidos após a aplicação do questionário de âncoras de carreira para um grupo de 60 pessoas de cada Universidade. Desses, foram sorteados aleatoriamente 30 indivíduos de cada grupo e apresentado o questionário de percepção das competências de carreira. Foram considerados para análise final 10 profissionais do grupo de hotelaria e turismo e 8 profissionais do grupo de administração.

Este estudo comparativo entre as âncoras de carreira e a forma como se inicia a gestão de carreira tem dois propósitos: primeiro, contribuir para o entendimento de como o jovem profissional brasileiro está percebendo e construindo a sua carreira; segundo, se há influência da âncora de carreira na forma como o profissional gere sua carreira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Carreira

Historicamente, o conceito de carreira tem sido utilizado de maneira bastante ampla, o entendimento mais comumente aceito, ou melhor, difundido, é o de carreira como *caminho*, isto é, como uma trilha a ser seguida de forma segura e visível. Segundo Dutra (1996), esse conceito descreve perfeitamente a mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional em algumas funções como, por exemplo, a *carreira de executivo* para caracterizar a mobilidade e a *carreira militar* como profissão. Para Hall (2002), carreira é apresentada como sendo uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas às experiências e atividades que o indivíduo exerceu relacionadas ao trabalho. Ambas as definições, entendem a *carreira* como

resultado das opções do indivíduo, excluem do modelo as variáveis não controladas, em geral que dizem respeito às necessidades das organizações e da sociedade.

Ainda segundo Hall (2002), o conceito de carreira, tanto no conhecimento popular quanto no científico, possui quatro significados distintos, sendo:

1. *Carreira como avanço*: é o conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização.
2. *Carreira como profissão*: nesse conceito, também bastante difundido popularmente, considera-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum *status* ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos.
3. *Carreira como sequência de trabalhos realizados*: nesse conceito, muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira.
4. *Carreira como sequência de experiências relativas a uma função*: essa definição, também bastante influente para quem estuda o comportamento social, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

Para Hughes (1994) *apud* Hall (2002), a *sequência de trabalhos* descrita no item três denota uma concepção de carreira objetiva; no item quatro, para o autor, a *sequência de experiências* leva a uma concepção subjetiva de carreira. Ambas são partes de um mesmo processo, sendo consistentes por não discriminarem nenhum tipo de trabalho realizado pelo indivíduo. Com essa visão, de carreira como um processo durante a vida, é possível considerar carreira independente de trabalho, podendo, por exemplo, se referir a carreiras normalmente não contempladas socialmente, como dona-de-casa.

Em London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996), há contraposição a essas definições. Segundo os autores, carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, submersos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, há o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; já a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a carreira na empresa. Essas duas perspectivas são conciliadas por constantes ajustes.

O desenvolvimento da carreira de um indivíduo obedece a expectativas pessoais e muitas vezes conjunturas impostas pela sociedade e pelas organizações, devendo, o estudo desse tema considerar fatores de imprevisibilidade. Nesse sentido, segundo Dutra (1996), a definição de carreira de London e Stumph é fundamental, pois, não trata carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas sim, como uma série de estágios e transições, que variam de acordo com as pressões sobre o indivíduo, sejam elas originadas dele mesmo ou através da organização. Além disso, pondera o conceito de carreira como resultado da relação entre a pessoa e a organização, admitindo a ocorrência de movimento de carreira.

Segundo as definições apresentadas, carreira pode ser vista pela ótica da organização, da sociedade e do indivíduo conjuntamente (London e Stumph, 1982) ou sob a perspectiva do indivíduo. Nesse trabalho, optou-se pela alternativa do indivíduo, pois a ótica do indivíduo que coleciona uma série de experiências para construir sua carreira parece ser a mais adequada e próxima da construção de carreiras inteligentes. Com essa decisão, e com base no conceito construído por Hall (2002), definiu-se a visão de carreira para esse trabalho. Para o autor, o conceito de carreira deve ser focado na experiência subjetiva de carreira do indivíduo, na forma como esse constrói sua carreira, nas relações que ele estabelece com cada trabalho na vida, observando os aspectos subjetivos e objetivos juntos, e por fim, assumindo os “*up and down*” como parte natural do processo de carreira, abandonando o conceito de *tipos de trabalho e tipos de pessoas na função*.

Hall (2002) define da seguinte forma essas observações: “*Carreira é a percepção individual de uma sequência de atitudes e comportamentos em conjunto com experiências relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa*”.

2.2 Concepção de Carreiras Contemporâneas

O conceito de carreira vem sofrendo transformações ao longo do tempo, iniciadas no período pós Revolução Industrial; esse processo acelerou-se nas últimas décadas devido a globalização da produção de bens e serviços. Conforme Dutra *et al.* (2009), nesse contexto (da globalização) os processos de fusão e aquisição e posteriormente os programas de *downsizing*, despertaram sentimentos de insegurança nos profissionais, propiciando então, o desenvolvimento de novas formas de carreiras que se ajustassem ao caos e à nova ordem econômica vigente. Adequando-se a uma economia que favorece o conhecimento, surgem

carreiras voltadas para modelos baseados na competência, conhecidas como carreiras inteligentes.

De acordo com Balassiano e Costa (2006), tanto as carreiras profissionais, como as carreiras organizacionais, passaram a ser associadas com as trajetórias de cada indivíduo. De acordo com esses autores, o indivíduo irá construir sua carreira ao redor das suas necessidades, percepções e desejos, descolando assim, das trajetórias de carreiras que eram fortemente atreladas a uma organização. Por parte das empresas, a necessidade de se adequar a um mercado em crescente competitividade, faz-se indispensável incorporar a flexibilidade à sua forma de atuação, compactuando assim um novo contrato psicológico entre empresa e empregado.

Ainda na década de 1990, Hall (1995) apresenta o conceito de carreira proteana como alternativa à carreira organizacional, inspirada no deus grego Proteus que possuía a habilidade para mudar de forma conforme a sua necessidade. Condizente com esse novo contrato psicológico, onde a segurança do longo prazo é substituída pela volatilidade do curto prazo, possui como características principais:

- Mudanças freqüentes;
- Auto-invenção;
- Autonomia;
- Habilidade para novos aprendizados;
- Habilidade para redirecionar a carreira;
- Capacidade de construir relações.

Para o autor, o que move o indivíduo na carreira proteana são as necessidades pessoais, em detrimento das necessidades organizacionais, e o sucesso é o psicológico, em contraponto à percepção de sucesso no modelo tradicional.

Segundo Veloso (2009), a construção de uma carreira exige resoluções e atitudes que refletem em outras esferas da vida do indivíduo, necessitando de adaptações que envolvem não só a pessoa, mas também sua família. Por outro lado, as organizações requerem quadros enxutos e flexíveis para se manter competitivas. Nesse cenário, se originam as carreiras sem fronteiras.

Assim, o conceito de carreiras sem fronteiras oferece um excelente contraponto ao conceito de carreira tradicional, inclusive incorporando as mudanças sociais da *sociedade industrial* para a *nova economia* (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Portanto, a carreira sem

fronteira prevê o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996). Para Chanlat (1995), no modelo sem fronteiras deixam de valer a relação de longo prazo, a lealdade e a segurança, passando a existir relações fora do empregador, como redes de relacionamento, dedicação à outros projetos ou a família, ocorrendo a apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo. Segundo Lacombe e Chu (2006), para que essa mudança seja viável é fundamental que esse indivíduo desenvolva competências como: *know why* (as motivações para o exercício do trabalho), *know how* (o conhecimento, a técnica do trabalho) e o *know whom* (com quem desenvolver o trabalho, as redes de relacionamento). Essas são competências que formam um capital de carreira, e podem perder ou ganhar valor.

Portanto, no modelo de carreira inteligente a gestão da carreira está atrelada ao indivíduo, sendo fundamental o desenvolvimento de competências que a permitam gerir sua carreira.

2.3 Gestão de Carreira

É de senso comum nos dias atuais que o papel de desenvolvimento da carreira pertence ao indivíduo. Essa afirmação é enfatizada por Arthur & Rousseau (1996), o autor assegura que é vital na sociedade contemporânea o profissional possuir uma imagem de empregabilidade, sendo um franco sinal de segurança, ao invés da garantia de emprego que vigorava até meados da década de 80. Assim, a aquisição de novas competências na era do conhecimento será a força motriz que garantirá a mobilidade e permanência no mercado de trabalho.

Assim, o ambiente externo passa a ter um papel importante na escolha de carreira das pessoas. Segundo Martins (2006), externalidades como *família, sociedade e cultura* possuem uma alta ponderação no processo de escolha de carreira.

- Família – possui grande peso na escolha inicial e nas escolhas de redefinição de carreira.
- Sociedade – influencia através da percepção de prestígio dentro dela.
- Cultura – possui um caráter *invisível*, atribuindo o juízo de valor às opções de carreira.

As influências externas são inexoráveis no processo decisório de carreira. Apesar do fato de uma parcela considerável das pessoas possuírem resistência natural para o planejamento de sua vida profissional, seja porque acreditam que o caminho da carreira é algo

certo ou por nunca terem sido estimulados a pensar em carreira, Dutra (2002) enfatiza a necessidade de o indivíduo ter um referencial consciente para a escolha de carreira. A ausência de um projeto profissional pode levar a pessoa a incorrer em determinados riscos, tais como: *armadilhas profissionais, falta de foco e restrição das alternativas*.

Assim, para a construção de um projeto profissional, Dutra (2002, p.104) sugere etapas para identificar as oportunidades de carreira. Essas etapas estão em constante interação.

- **1º Passo – autoconhecimento** – parte mais importante e difícil do projeto, envolve o *conhecer, observar e entender* a si mesmo.
- **2º Passo – conhecimento do mercado** – análise do mercado, observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas.
- **3º Passo – objetivos de carreira** – Nessa etapa procura-se estabelecer objetivos centrados no aspecto pessoal utilizando-se perguntas do tipo: “*Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a 5 anos?*”.
- **4º Passo** – estratégias de carreira – uma vez definido o objetivo, a pergunta seguinte será: “Qual é a estratégia para alcançá-la?”.
- **5º Passo** – plano de ação – deverá conter as metas de curto prazo e os indicadores de sucesso.
- **6º Passo** – acompanhamento do plano – a avaliação de um projeto deve ser contínua.

Esse processo de etapas aponta para uma forma de construção de carreiras inteligentes. Adicionado a essa constatação, a principal etapa do modelo de Dutra, a do autoconhecimento, se correlaciona com o trabalho de Schein (1990) sobre a identificação das Âncoras de Carreira, cujo questionário será utilizado nesse trabalho.

2.4 As Âncoras de Carreira

O conceito de *Âncoras de Carreira* foi desenvolvido a partir dos estudos de Edgar Schein, que explora a forma com que alguns componentes pessoais determinam prioridades nas escolhas profissionais, criando assim, uma padronização. O desenvolvimento desse referencial foi fundamentado numa pesquisa realizada com 44 estudantes do curso de mestrado da *Sloan School of Management*, do MIT, entre os anos de 1961 a 1963. Todos foram entrevistados seis meses após a conclusão do curso e novamente de dez a doze anos após a conclusão do curso. Tais entrevistas, segundo o autor, revelaram muito sobre os problemas enfrentados pelos entrevistados na fase de transição da escola para as empresas.

Esse estudo resultou na descrição de um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, baseada nas experiências efetivas que cada indivíduo vivenciou, criando assim, os rumos que norteiam as escolhas desse profissional. A esse conjunto Schein (1990) chamou de Âncoras de Carreira.

O entendimento da âncora de carreira é fundamental porque ela afeta a escolha de carreira (influenciando nas decisões de escolha ou mudança de um trabalho), origina as visões de futuro profissional e influencia as reações do indivíduo perante o trabalho. Portanto, as âncoras de carreira afetam a forma com que o indivíduo enxerga e percebe seu trabalho e sua carreira.

As âncoras de carreira apresentam características distintas, segundo Schein (1990), sendo elas:

- **Competência Técnica / Funcional** – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios.
- **Competência Gerência Geral** – Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais. O profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, de forma que o sucesso da organização será o seu sucesso.
- **Autonomia / Independência** – Nesse grupo, encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia
- **Segurança / Estabilidade** - Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautada pela segurança e estabilidade
- **Criatividade Empreendedora** – Nesse grupo estão os profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
- **Serviço / Dedicção a uma Causa** – Aqui se inserem os indivíduos que não estão dispostos a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais. Executam, assim, atividades profissionais que os englobe.
- **Puro Desafio** – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas ‘insolúveis’ definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.

- **Estilo de Vida** – Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Possivelmente, muitas pessoas se preocupam com várias dessas questões expostas, em diferentes graus. Mas, o que torna uma delas como sua âncora de carreira é o fato de ser tão importante que se torna imprescindível, principalmente num momento de escolha na carreira, quando o indivíduo é obrigado a realizar algum tipo de renúncia. Na prática, nem sempre se consegue conciliar trabalho disponível com a âncora de carreira. Nesta situação, o profissional pode apresentar um rendimento abaixo do esperado, com dificuldade de se sentir realizado no trabalho.

Assim, podemos assumir que o reconhecimento da âncora de carreira, possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem as suas habilidades e valores com as oportunidades de mercado. Esse modelo reforça a noção de que o autoconhecimento, segundo o arquétipo de projeto profissional de Dutra (2002), é fundamental e eficaz na tomada de decisão sobre carreira.

Schein (1990) identificou algumas semelhanças entre as âncoras, segundo o autor, alguns profissionais estão mais predispostos a aceitar um vínculo maior com a organização do que outro. A essa “aceitação” Schein denominou de “Algemas Douradas”ⁱ, a separação dessas âncoras é fundamental nesse trabalho, pois determinará se a construção de carreira do profissional é aderente à sua âncora. O autor também identificou âncoras que possuem aversão às *algemas*, essas, são mais propícias para a construção de carreiras inteligentes.

Segundo essa percepção, das algemas douradas, as âncoras *Competência de Gerência Geral; Segurança e Estabilidade* e a de *Competência Técnica* estariam propícias à constituição de uma carreira atrelada a uma organização. Assim, de forma contrária, as âncoras *Estilo de Vida; Autonomia e Independência* e *Criatividade Empreendedora* favorecem a criação de uma carreira atrelada ao conceito de carreira inteligente, ainda que dentro de uma organização.

2.5 A Gestão Pessoal da Carreira

Mudanças ocorridas nos meios de produção nos anos 80 foram fundamentais para a mudança na forma de se entender e abordar o tema de carreira (Dutra, 2002). Entre as principais mudanças sociais que serviram de propulsor para esse fenômeno, estão: *a chegada dos babyboomersⁱⁱ ao mercado de trabalho; a consolidação da mulher no mercado de*

trabalho e a necessidade de responder cada vez mais rápido num mercado em constante aumento da competição. Além disso, a globalização foi um movimento acelerador desse processo, abrindo novos mercados e novos entrantes na competição por um posto de trabalho. Neste novo contexto mundial, as organizações buscam um novo padrão de perfil para os seus colaboradores, mais dinâmico e flexível, assim, o colaborador ideal passa de obediente e disciplinado para empreendedor e autônomo.

Sennet (1999) considerou essa profunda mudança nas relações entre empresa e empregado como a quebra da ética do trabalho, num mundo em constante mudança, aonde, a superficialidade das relações, a necessidade contínua de reorganização e a prioridade do curto prazo conduzem uma frágil solidificação dos contratos entre organização e indivíduo. Ocorre então, a quebra do contrato psicológico a que se refere Limogi-França (2004) e Schein (1990), onde, um novo modelo de *contrato* é desenvolvido entre a empresa e o colaborador. Nesse novo modelo, criado na era do conhecimento, atribui-se maior importância às carreiras subjetivas, ou seja, a carreira percebida pela pessoa no lugar daquelas percebidas por posições e cargos. Nesse modelo há a preferência por processos, competências, realizações e papéis a desenvolver, ficando preteridas as tradicionais preferências por resultados, títulos, promoções e posições.

Na era contemporânea, o papel de auto-gestão da carreira é bastante valorizado. Para Peiperl e Arthur (2000) *apud* Veloso (1999), atualmente a imagem de segurança é atrelada à empregabilidade em vez da garantia de emprego, usual até o início dos anos 90. O profissional é estimulado a adquirir conhecimentos e capacidades gerenciais que lhe permitam mobilidade no mercado de trabalho, assumindo assim, um papel ativo no desenvolvimento da sua carreira.

3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O estudo inicial envolveu a participação formandos do curso de Administração de Empresas de uma universidade particular em São Paulo, chamaremos esse grupo de “A”, e do curso de Hotelaria e Turismo de outro centro universitário, também de São Paulo que chamaremos de “B”. Sendo, 135 alunos do grupo “A” e 60 alunos do grupo “B”. Na segunda parte do estudo, foram sorteados aleatoriamente 30 alunos de cada população, enviado questionário, onde, retornaram 8 alunos do grupo A e 10 alunos do grupo B.

Quanto à coleta dos dados, na primeira fase do estudo os 135 alunos do grupo A e os 60 alunos do grupo B foram submetidos ao inventário de Âncoras de Carreiras, elaborado por Schein (1990). Nessa fase, ficaram evidenciadas as preferências de cada grupo que serão tratados oportunamente. Após essa fase, 30 alunos de cada instituição, receberam, através de e-mail personalizado, questionário que visava apurar as competências que cada um deles estava colocando em prática na gestão de suas carreiras. Dos 30 alunos selecionados, obtivemos resposta de 8 alunos do curso de administração e 10 alunos do curso de hotelaria e turismo. Perfazendo então, um índice de resposta de 26,67% e de 33,33% de respondentes respectivamente

Conforme Lacombe e Chu (2006), as competências que devem ser observadas, e, que evidenciam a construção de carreiras inteligentes são o *know why*, *know how* e *know whom*. Para o exame dos dados da segunda fase, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, segundo Kilimnik *et al* (2008), essa técnica é adequada a esse tipo de pesquisa. Os dados sobre as âncoras de carreira de ambos os grupos pesquisados foram tabulados e analisados à luz da pesquisa qualitativa.

4 METODOLOGIA

A pesquisa de levantamento é umas das mais usuais formas utilizadas para estudar fenômenos que influenciam interações entre pessoas e o ambiente (MARCONI & LAKATOS, 2000). Para tanto, dados de uma parte da população, a amostra, devem ser coletados para uma avaliação relativa. Essa foi a metodologia adotada para identificar as âncoras de carreira da população alvo do estudo, numa abordagem quantitativa através da aplicação de questionário.

Para Alasuutari (1996) na análise quantitativa, a argumentação é baseada em relações medianas e o ponto de partida é a busca de diferenças entre as unidades de observação. Essas unidades podem contemplar indivíduos ou grupos populacionais, como pessoas de diferentes regiões ou organizações. O princípio, contudo, será sempre o mesmo, a análise quantitativa é baseada na descoberta de regularidades estatísticas em que diferentes variáveis são associadas umas às outras.

Para o entendimento aprofundado sobre as questões de escolha de carreira e, para a elucidação das formas que esse fenômeno ocorre, a pesquisa quantitativa, contudo, se mostra

limitada. Alasuutari (1996) afirma que recorrer à metodologia qualitativa traz a compreensão de alguns fenômenos que não podem ser definidos através da generalização, possibilitando o entendimento de percepções subjetivas. Para o autor, a pesquisa qualitativa pode ser focada em diversos métodos, com uma perspectiva interpretativa e naturalista dos significados dos fenômenos.

O presente trabalho desenvolveu-se, portanto, utilizando na sua primeira parte uma abordagem quantitativa e posteriormente aplicando técnicas qualitativas sobre a amostra. Esse formato de abordagem, através da utilização do questionário de Edgar Schein como forma de primeira análise de uma amostra, foi empregado por Kilimnik *et al* (2008). Os autores realizaram um exame preliminar da amostra, e então, aprofundaram o estudo através de uma tipologia desenvolvida especificamente para o referido trabalho.

4.1 Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa serão apresentados em duas fases, primeiro a partir da aplicação do questionário sobre âncoras de carreira e, depois, com o questionário sobre gestão de carreira.

Através da tabela 1, observa-se que a principal âncora encontrada, em ambos os ambientes estudados, foi EV (*Estilo de Vida*). Essa escolha denota claramente uma precoce preocupação com as necessidades da carreira aliada às necessidades da vida familiar, além disso, também, demonstra a intenção em construir uma carreira nos moldes de carreiras inteligentes. Essa percepção é reforçada pela análise da segunda âncora mais citada no estudo, também em ambas as instituições houve uma igualdade de escolha, nesse caso, CE (*Criatividade Empreendedora*) foi a âncora citada.

Notamos também que, as âncoras com menor preferência para cada instituição, SD (*Serviço e Dedicção a uma Causa*) no caso do grupo “A”, e, SE (*Segurança e Estabilidade*) para os alunos do grupo “B”, solidificam essa percepção sobre a preferência por carreiras inteligentes, uma vez que, ambas as âncoras podem ser relacionadas à carreiras tradicionais.

Tabela 1

Resultado da Pesquisa de Âncoras de Carreira

	GRUPO A		GRUPO B	
	Âncora	%	Âncora	%
1º Âncora	EV	21%	EV	35%
2º Âncora	CE	20%	CE	17%
Última Âncora	SD	26%	SE	40%

Na tabela 2, podemos avaliar as respostas dos entrevistados para as questões que envolvem a formação e gestão própria da carreira. Nessa fase, foi avaliado, através da interpretação das respostas, a capacidade e a percepção de cada indivíduo em buscar as competências levantadas por Lacombe e Chu (2006). Apesar da prevalência de âncoras voltadas para carreiras inteligentes, apontadas na pesquisa inicial, nessa fase, mais profunda, os resultados globais parecem apontar para o entendimento e a construção de carreiras mais voltadas para modelos tradicionais e organizacionais.

Tabela 2
Identificação das Competências dos Entrevistados

		Grupo A	Grupo B
Motivo da Escolha			
Know Why	Flexível	25%	30%
	Habilidades	25%	70%
	Segurança	50%	0%
Influência			
	Ninguém	38%	90%
	Parentes	63%	10%
Pesquisou o mercado			
	Sim	63%	70%
	Não	38%	30%
Carreira			
Know How	Tradicional	87%	60%
	Inteligente	13%	40%
	Orientação		
	Sim	25%	20%
	Não	75%	80%
Carreira nas mãos			
	Totalmente	25%	40%
	Parcialmente	75%	50%
	Sem controle	0%	10%
Como conseguiu Trabalho			
Know Whom	Network	50%	80%
	Tradicional	50%	20%

Na manifestação da competência de *know why*, no caso do grupo “A”, 50% dos entrevistados relataram ter escolhido a carreira por motivos relacionados à segurança, somente 25% por acreditarem que se tratava de uma carreira flexível e outros 25% por terem identificado a carreira a alguma habilidade que já possuíam. Esse grupo também possui bastante influência de parentes e amigos na hora da escolha de carreira.

Os entrevistados do segundo grupo forneceram respostas mais compatíveis com carreiras inteligentes, 70% escolheram a profissão baseados em habilidades que já possuíam e 30% nas possibilidades flexíveis da profissão, não houve nenhuma resposta com referência à segurança. Ao contrário do grupo “A”, esse grupo foi pouco influenciado por amigos e parentes, somente 10% admitiram influência na escolha. No quesito pesquisa de mercado, ambos os grupos tiveram uma predominância por essa prática.

A construção da competência de *know how* também diverge do que sugere a idéia de carreira inteligente. Em ambos os grupos estudados predominou respostas que sugerem um entendimento do conceito de carreira que se assemelha ao de carreira tradicional, talvez seja

reflexo direto da falta de orientação sobre construção e gestão de carreiras na fase da graduação, que foi apontado por ambos os grupos. O conceito de gerir a própria carreira sugere que o indivíduo possui controle sobre ela (Hall, 2002). Nesse aspecto, as respostas se aproximam da construção de uma carreira inteligente, pois, no caso do grupo “A”, 75% entendem que possuem parcialmente o controle da sua carreira e 25% que possuem o controle total da carreira. Para o público do grupo “B”, esse número é ainda mais intenso 40% acreditam possuir controle total sobre a gestão da sua carreira e 50% entendem que administram parcialmente a carreira.

A última competência citada por Lacombe e Chu (2006), o *know whom*, diz respeito à forma como se constrói redes de relacionamento, aqui, foi representada pelo caminho com que o entrevistado conseguiu trabalho. Para os respondentes do grupo “A”, houve um equilíbrio entre a obtenção do emprego via *network* e via tradicionalⁱⁱⁱ, já no caso dos entrevistados do grupo “B” há uma enorme predominância da ferramenta de *network* para a obtenção de trabalho, 80% dos respondentes relataram o uso dela.

Contrariando a hipótese desse trabalho, de forma geral, a construção de carreira por parte do grupo estudado, possui baixa aderência com a construção de carreiras inteligentes. Muito embora as âncoras apontem para uma preferência de carreira inteligente, seja ela proteana ou sem fronteiras, na prática, o profissional parece que se sujeita às regras do mercado, assim, construindo uma carreira diferente daquela que sua âncora aponta.

Na tabela 3 estratificamos as respostas dos entrevistados do curso de administração, onde, um entendimento mais profundo pode ser analisado. Essa forma de análise estratificada foi utilizada Dutra *et al* (2009), e permite destacar a manifestação diferenciada de cada respondente.

Analisando tal grupo de respondentes, nota-se que não há individualmente uma percepção latente dos três grupos de competências. Os entrevistados, apesar da âncora da maioria apontar para carreiras do tipo inteligentes, estão construindo suas carreiras ora se utilizando de conceitos tradicionais, ora de conceitos não-tradicionais. Não obstante a essa constatação, há exceções entre os entrevistados, onde, ocorre uma maior aderência entre âncora e construção de carreira.

Tabela 3
Dados dos Entrevistados - Administração

Código	Idade	Sexo	Curso	Âncoras	Visão de Carreira	Know Why	Know How	Know Whom	Satisfeito
R 1	23	F	ADM	EV - SE	Tradicional	Flexibilidade do curso Ninguém influenciou Pesquisou a sobre a carreira	Não recebeu orientação sobre carreira; entende carreira parcialmente nas suas mãos	Empregou-se através de site de empresa especializada	Sim
R 2	24	F	ADM	AI - DP	Tradicional	Flexibilidade do mercado de trabalho; foi influenciada pelos pais; realizou pesquisa sobre o mercado de trabalho	Nunca recebeu orientação sobre gestão de carreira; entende a carreira como parcialmente nas mãos	Emprego através de convênio da Universidade	Não
R 3	27	M	ADM	TF - SE	Tradicional	Pelas habilidades de sua perso_ nalidade; Não houve influênci_ a; não pesquisou sobre o mercado.	Recebeu orientação sobre gestão de carreira; credi_ ta que a carreira está par_ cialmente nas mãos.	Emprego através de uma consultoria de RH	Sim
R 4	23	F	ADM	EV - CE	Tradicional	Pela segurança de se trabalhar numa empresa; recebeu influênci_ a de primos; realizou pesquisa sobre o mercado antes da gradu_ ação.	Nunca recebeu orientação sobre carreira; entende que a carreira está total_ mente nas suas mãos	Iniciou o próprio negó_ cio.	Sim
R 5	26	F	ADM	SE - EV	Tradicional	Estabilidade, segurança e bene_ fícios oferecidos; foi influenciada pelos pais; não pesquisou sobre o mercado de trabalho.	Não teve orientação sobre gestão de carreira; percebe a carreira totalmente nas suas mãos.	Concurso público.	Sim
R 6	26	M	ADM	CE - EV	Inteligente	Carreira surgiu de forma natural, não foi uma escolha; foi influenciado por amigos; não fez nenhum tipo de pesquisa sobre o mercado de trabalh	Recebeu orientação sobre gestão de carreira na gradu_ ação; acha que a carreira está parcialmente nas suas mãos	Conseguiu uma coloca_ ção profissional após a indicação de um amigo	Sim
R 7	22	F	ADM	GG - TF	Tradicional	Foi estagiário de um banco e depois foi recontratado, não escolheu a carreira; ninguém influenciou; pesqui_ sou sobre o mercado anteriormente.	Nunca recebeu orientação sobre gestão de carreiras; a carreira está parcialmente nas suas mãos.	Foi indicado por uma ex_ chefe para o emprego.	Sim
R 8	22	M	ADM	EV - TF	Tradicional	Gosta da área de RH; foi influenciado pelos pais; fez pesquisa sobre o mer_ cado de trabalho antes da graduação	Não recebeu nenhuma orien_ tação sobre gestão de carrei_ ra; a carreira está parcialmen_ te nas suas mãos.	Com uma indicação de um amigo.	Sim

Fonte: Elaboração dos autores

Pode-se perceber em diversos entrevistados que suas respostas relativas às competências são contraditórias. Por exemplo, o entrevistado R5 indicou *Segurança e Estabilidade* como a sua principal âncora, que é compatível ao seu entendimento sobre o conceito de carreira e com a profissão escolhida, nesse caso funcionário público, não houve dependência de *network* e está satisfeito com a carreira, estranhamente, seu entendimento é de que a carreira está *totalmente em suas mãos*.

A exemplo do grupo “A”, os respondentes do grupo “B” também possuem um descolamento entre as suas âncoras e a forma de construção das suas carreiras. Muito embora essa dissonância seja em menor grau, nesse grupo as percepções sobre a idéia de carreira se aproximam mais dos conceitos de carreiras inteligentes, as competências de *know-why* e

know-whom são exploradas com mais eficiência do que no grupo “A”. A forma de perceber carreira e de explorar com mais eficiência redes de relacionamento e pesquisa sobre o mercado de trabalho talvez esteja fundeado no fato de que a própria opção de carreira foge de uma carreira tipicamente tradicional, pois o curso de Turismo e Hotelaria é relativamente novo em nível universitário. As manifestações do grupo “B” estão apontadas na tabela 4, apresentada a seguir.

Tabela 4
Dados dos Entrevistados - Hotelaria e Turismo

Código	Idade	Sexo	Curso	Anos de Experiência	Missão de Carreira	Know Why	Know How	Know Whom	Satisfeito
H 1	21	F	TUR	EV - AI	Tradicional	Gosta de Pessoas Não foi influenciada por ninguém; não pesquisou o mercado de trabalho.	Não recebeu orientação sobre gestão de carreiras; acredita que a carreira está parcialmente nas suas mãos.	Não respondeu sobre a forma de obtenção de trabalho.	Sim
H 2	21	F	TUR	TF - SD	Tradicional	Escolheu a carreira pela abrangência; não foi influenciada pela família; não pesquisou sobre o mercado antes de ingressar na graduação.	Nunca recebeu orientação; entende que a carreira está apenas parcialmente nas suas mãos.	Não respondeu sobre a forma de obtenção de emprego	Não
H 3	21	F	TUR	EV - GG	Inteligente	Escolheu a carreira porque gosta de pessoas; não houve influência na escolha da carreira; realizou pesquisa sobre o mercado antes da graduação.	Nunca recebeu orientação sobre carreira; acha que a carreira está apenas parcialmente nas suas mãos.	Conseguiu trabalho através de networking com ex-chefe.	Sim
H 4	21	F	TUR	DP - SD	Inteligente	Pelo desafio que a carreira em hotelaria oferece; não houve influência na escolha da carreira; fez pesquisa sobre a carreira.	Recebeu orientação na graduação sobre carreira; entende a carreira parcialmente nas suas mãos.	Conseguiu o trabalho atual através de convênio da Universidade	Sim
H 5	21	F	TUR	AI - EV	Tradicional	Escolheu a carreira porque acha interessante; não recebeu influência de outras pessoas; não pesquisou sobre carreira.	Não teve orientação sobre carreira na graduação; acredita que não possui nenhum controle sobre a sua carreira.	não respondeu sobre a forma de conseguir trabalho	Não
H 6	21	F	TUR	DP - GG	Tradicional	Escolheu a carreira por gostar de trabalhar com pessoas; não houve influência de outras pessoas na escolha; realizou pesquisa sobre o mercado.	Não recebeu orientação sobre carreira durante a graduação; acredita que a carreira está totalmente nas suas mãos.	Através de networking na empresa que trabalha, realizou uma movimentação lateral.	Sim
H 7	20	F	TUR	AI - CE	Tradicional	Escolheu a carreira por acreditar que é compatível com suas habilidades e por não ser uma carreira tradicional; não foi influenciada; pesquisou o mercado.	Nunca recebeu orientação sobre carreira durante a graduação; acredita que a carreira está totalmente nas suas mãos.	Conseguiu o último trabalho após se candidatar a uma vaga via e-mail.	Sim
H 8	21	F	TUR	SD - EV	Inteligente	Gosta do desafio da área hoteleira e acredita ter as habilidades para atuar nela; recebeu influência de tios e primos; pesquisou o mercado antes de atuar.	Recebeu orientação sobre gestão de carreiras na graduação; acredita que sua carreira está totalmente nas suas mãos.	Conseguiu emprego através de networking, foi indicada para a vaga por um colega de faculdade.	Sim
H 9	22	F	TUR	EV - CE	Tradicional	Apesar de atraída para o setor, entendeu que mudou de foco depois de conhecer; não foi influenciada; realizou pesquisa sobre o setor.	Não recebeu orientação sobre gestão de carreiras na graduação; acredita que a carreira está totalmente nas suas mãos.	Não respondeu sobre a forma que conseguiu o último trabalho.	Sim
H 10	23	F	TUR	EV - DP	Inteligente	Pela abrangência e flexibilidade que a carreira oferece; não houve influência de outras pessoas no processo de decisão; realizou pesquisa sobre o mercado.	Não recebeu orientação sobre gestão de carreiras na graduação; acredita que a carreira está apenas de forma parcial nas suas mãos.	Oportunidade de trabalho surgiu pelo relacionamento dela com a empresa, era cliente.	Não

Fonte: Elaboração dos autores

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise preliminar do resultado obtido através do questionário de âncoras de carreira mostra coerência entre as respostas fornecidas e o conceito de carreira inteligente. Em ambos os grupos estudados, podemos deduzir que há o desejo de construir carreiras voltadas para aspectos que considerem além da vida profissional, o envolvimento e a preocupação da vida pessoal. Na análise das percepções dos respondentes sobre como estão de fato construindo suas carreiras, percebe-se uma baixa correlação entre os fatos apresentados e as competências necessárias para a construção de carreiras inteligentes, o *know why*, o *know how* e o *know whom*.

Pode-se supor que a dificuldade que os respondentes, de ambos os grupos, apresentaram em desenvolver um tipo de carreira aderente à sua âncora, deve-se à falta de maturidade profissional e à falta de orientação durante o período de graduação. Colabora para isso o fato de que as pessoas possuem um grau elevado de resistência em construir um projeto consciente de carreira, optando, muitas vezes, construir sua carreira de forma reativa.

A rara aderência que houve entre âncora de carreira e construção da carreira, ocorre justamente naqueles respondentes que apresentaram âncoras compatíveis com carreiras tradicionais e organizacionais. Nesses casos, o profissional em início de carreira encontra nas organizações ambiente favorável para desenvolver seu projeto profissional, atrelando os objetivos seus e os organizacionais. Segundo Dutra *et al* (2009), a maturidade tem um papel importante na percepção e no desenvolvimento das competências de carreira, além disso, o autor ainda cita que há uma tendência de que as organizações prefiram trabalhar com profissionais menos maduros, pois esses estão mais sujeitos a se desenvolver conforme a necessidade da organização. Esse resultado, percebido durante a pesquisa, pede um estudo com esse público com uma ótica diferente da que utilizamos nesse trabalho.

Na maioria dos casos, a obrigatoriedade de se encaixar num modelo organizacional, com regras já estabelecidas, aliado à necessidade de se conseguir uma colocação, parece levar o profissional em início de carreira a optar por abandonar temporariamente sua âncora de carreira. Nesse contexto, o profissional parece ser refém de um sistema de carreira.

O objetivo primário desse trabalho foi o de desenvolver o entendimento sobre gestão de carreira, através da ótica de carreiras inteligentes e se são aderentes às âncoras de carreira. Podemos constatar que a baixa aderência da construção de carreiras e a fraca utilização por parte dos respondentes das competências imperativas à construção de carreiras inteligentes

devem-se, principalmente, por fatores exógenos e por consequência da reduzida experiência profissional do objeto de estudo.

Assim, recomenda-se que estudos posteriores sejam realizados para testar novamente a hipótese de aderência da construção de carreiras inteligentes e âncoras de carreiras. Especificamente estudos longitudinais, onde, pode-se testar um mesmo grupo de respondentes em diferentes épocas da trajetória profissional.

REFERÊNCIAS

ARTHUR, M.B. & ROUSSEAU, D. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford, Oxford Press, 1996.

ALASUUTARI, P. *Researching Culture: Qualitative Method and Cultural Studies*. London, Sage Publications, 1995.

BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2006

BOGDAN, R.C. & BIKLEN, S.K. *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto, Porto Codex, 1994.

CHANLAT, J. F. *Quais carreiras e para qual sociedade? (I)* RAE – **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

DUTRA, J.S. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 1996.

_____. *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo, Atlas, 2010.

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

FLEURY, A. & FLEURY, M.T.L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

HALL, D.T. & MIRVIS P.H. *The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond*. In: **Journal of Vocational Behavior**. 47, p. 269-289. 1995.

HALL, D.T. *Careers In and Out of Organizations*. London, Sage Publications, 2002.

KILIMNIK, Z.M. ; SANT'ANNA, A.S. ; OLIVEIRA, L.C.V. & BARROS, D.T.R. *Seria as Âncoras de Carreiras Estáveis ou Mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira*. In: **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Ribeirão Preto, v.1, n.9, p. 43-60, 2008.

LACOMBE, B.M.B. & CHU, R.A. *Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: Uma Pesquisa com Professores Universitários em Administração de Empresas na Cidade de*

- São Paulo. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2006.
- LIMA, R.O.F. ; SILVA, E.P. & CALVOSA, M.V.D., *Uma Visão sobre Carreira dentro da Estrutura Organizacional em Redes*. In: **Revista Cadernos em Administração**, Macaé, v.1, n.2, jul/dez 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. *Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, Atlas, 2004.
- MAGALHÃES, M.O. & GOMES, W.B. *Personalidades Vocacionais e Processos de Carreira na Vida Adulta*. In: **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.12, n.1, p. 95-103, jan/abr 2007.
- MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. *Metodologia Científica*. São Paulo, Atlas, 2000.
- MARTINS, H.T. *Gerenciamento da Carreira Proteana: contribuição para práticas contemporâneas de gestão de pessoas*. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2006.
- SCHEIN, E.H. *Career Anchors and Job Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development*. Cambridge, MIT Review, 1990.
- _____ *Career Anchors (Revised Edition)*. San Diego, University Associates, 1990.
- SENNET, R. *A Corrosão do Caráter*. Rio de Janeiro, Record, 1999.
- VELOSO, E.F.R. *Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional*. TD, USP - São Paulo, 2009.
- VIEIRA, M.M.F. & ZOUAIN, D.M. *Pesquisa Qualitativa em Administração*, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2004.

ⁱ Conjunto de benefícios oferecidos pela organização que não possuem portabilidade profissional, tais como: bônus em ações, seguro saúde familiar, veículo da empresa, despesas, etc.

ⁱⁱ Indivíduos nascido no período Pós II Guerra Mundial, entre 1945 e 1960.

ⁱⁱⁱ Através do envio de currículo para a empresa ou concursos.