

6 Discussão

6.1 Pesquisas Recentes sobre Âncoras de Carreira e Valores

No decorrer da revisão da literatura, destacaram-se três trabalhos relacionados aos temas carreira e valores que guardam semelhança com esta dissertação e, portanto, serão apresentados e discutidos a seguir.

Pesquisa 1 - “Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira”.

Este trabalho elaborado por Kilimnik, Sant’Anna, Oliveira e Barros (2008) foi publicado na Revista Brasileira de Orientação Profissional.

O intuito desta pesquisa foi apresentar uma análise da evolução do conceito de carreira e seus diferentes significados, assim como apresentar os resultados de um estudo comparativo e longitudinal. Estudo este que foi realizado com profissionais da Área de Administração, com o intuito de investigar se as âncoras de carreira tendem a ser estáveis ou não.

Com vistas a alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas em profundidade com doze profissionais para identificar suas respectivas âncoras de carreira primária e secundária. De modo a observar a tendência de estabilidade das âncoras de carreira, o mesmo estudo foi repetido após dois anos.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado o instrumento Inventário das Orientações de Carreira, elaborado por Schein (1993). Os participantes eram estudantes do curso de Mestrado Profissional em Administração de uma instituição mineira de ensino.

No tocante à metodologia, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa. De acordo com os autores, este estudo pode ser descrito como exploratório. Isto porque busca esclarecer relações a partir de categorias ainda não exatamente delimitadas, visando a formular questões mais precisas para a condução do presente estudo e/ou de estudos posteriores.

Quanto à coleta dos dados, foram feitas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, onde os respondentes eram solicitados a relatar suas

trajetórias de carreira. Em seguida eram apresentadas imagens trazidas pelos próprios respondentes, que representavam metáforas de carreira, para que fossem relatados seus significados. Finalmente era aplicado o Inventário das Orientações de Carreira e, só então, eram identificadas as âncoras de carreira primária e secundária de cada um dos participantes.

De posse dos resultados, foi possível observar que a âncora de carreira Estilo de Vida ocorreu com mais frequência em ambas as aplicações da pesquisa. Também observou-se que as âncoras identificadas tendem a se manter ao longo do tempo. No entanto, em alguns casos, houve inversão de posições, tendo as âncoras secundárias passando para primeiro plano. Verificou-se, ainda, a reconfiguração das âncoras que pode ser associada a transições de carreira. As âncoras mudaram de um perfil tradicional para um perfil mais sintonizado com tendências atuais, tornando-se mais aderentes ao novo modelo de carreira, chamado de carreira proteana.

Vale ressaltar que os respondentes consideraram válidas as contribuições da pesquisa, uma vez que os resultados foram reiteradamente considerados coerentes com seus respectivos autoconceitos.

Para finalizar, os autores sugerem que novos estudos sejam realizados de modo a investigar, de forma mais abrangente, as influências de fatores contextuais e de novas demandas profissionais na configuração das âncoras.

Conforme já foi mencionado, a pesquisa acima identificou como predominante a âncora de carreira Estilo de Vida. Na dissertação ora apresentada observa-se, também, a âncora de carreira Estilo de Vida em primeiro lugar no ranking. Isto vem a reforçar uma tendência que tem crescido muito ultimamente, como o próprio Schein (1993) teria relatado. Para este autor, o fato de encontrarmos cada vez mais pessoas ancoradas em Estilo de Vida pode estar ocorrendo devido à ampliação do conceito de carreira. Ainda segundo o autor, uma explicação seria que a noção mais ampla de vida incorporou-se ao conceito de carreira e os profissionais passaram a valorizar, também, as dimensões individuais e familiares. Isto vem a reforçar o aumento da importância atribuída ao equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho.

Certamente há outros motivos associados a esta tendência que poderão ser objeto de estudos futuros.

Pesquisa 2 - “Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira de Executivos de uma Instituição Bancária”.

Este trabalho de pesquisa foi elaborado por Lopes (2008), por ocasião da conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Federal da Bahia.

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as âncoras de carreira de um grupo de executivos de uma instituição bancária para fins de subsidiar a elaboração de políticas de gestão de pessoas. Seguem as questões centrais do trabalho:

- Com base na trajetória profissional, quais as âncoras de carreira identificadas em um grupo de executivos de uma instituição bancária situada no Estado da Bahia?
- Quais seriam as semelhanças e especificidades destes executivos, além da busca pelos mesmos resultados?
- O que este grupo de pessoas valoriza ou percebe como benefícios?
- Será que os benefícios e motivações oferecidos pela instituição são valorizados por todos na mesma perspectiva e intensidade?

Foi realizado um estudo exploratório de natureza qualitativa para alcançar o objetivo proposto. Participaram da pesquisa 9 executivos de uma instituição bancária localizada em Salvador. A regional à qual esta instituição bancária está vinculada é composta pelas regiões Norte e Nordeste e inclui 35 executivos, em um total de 216 executivos em todo o país. Esta amostra corresponde a 4% da população em nível de Brasil e aproximadamente 25%, em nível regional.

Cabe destacar que a teoria de Schein (1993) sobre âncoras de carreira foi a base para a realização deste trabalho. Sendo assim, para a coleta de dados foi aplicado o Inventário das Orientações de Carreira e também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas.

As entrevistas foram transcritas e analisadas e foram identificados padrões entre os fatores que orientam a trajetória de carreira destes profissionais. Ao final foram identificadas cinco âncoras de carreira: Estilo de Vida, Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência, Puro Desafio e Competência Técnico-Funcional.

Diante da análise dos resultados, foi possível compreender melhor o processo de decisão da trajetória de carreira dos respondentes. As informações obtidas foram utilizadas como subsídio para a sugestão de ações e políticas de

gestão de pessoas. Tais políticas apresentam como objetivo uma maior interação entre os empregados e a organização, gerando impactos tanto na satisfação, quanto na motivação dos colaboradores.

Cabe destacar que, de acordo com esta autora, existem diversos estudos relacionados a âncoras de carreira na literatura. Destes estudos é possível citar, como exemplo, Chanlat, 1995, Martins, 2001 e Hall, 2004. No entanto, afirma não ter localizado pesquisas relacionando trajetória profissional e âncoras de carreira no setor bancário. Tal fato, segundo a autora, fortalece a relevância deste tipo de pesquisa para o setor.

É possível constatar que tanto a presente dissertação, quanto o trabalho de pesquisa, acima descrito, foram realizados em instituições pertencentes ao ramo financeiro. Conforme foi observado, a autora relatou sua dificuldade em encontrar pesquisas sobre âncoras de carreira que tenham sido realizadas em instituições do ramo financeiro. Dificuldade igualmente encontrada pela autora da presente dissertação.

No que se refere aos resultados, ambas os estudos encontraram as âncoras de carreira Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade entre as predominantes. As informações obtidas nas duas pesquisas foram utilizadas como subsídio para a elaboração de Políticas de Recursos Humanos. O intuito de tais políticas é promover maior interação entre empregado/empregador, com vistas a aumentar a satisfação dos colaboradores.

Pesquisa 3 - “Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal”

Este trabalho de pesquisa foi elaborado por Milhomem (2010) e foi apresentado por ocasião da conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo principal desta pesquisa foi identificar quais os principais fatores explícitos ou implícitos que exercem influência sobre o contrato psicológico inicialmente estabelecido entre o empregado e uma instituição pública brasileira do ramo financeiro. Mais especificamente, busca investigar quais aspectos levam as pessoas a optarem por ingressar em uma instituição pública.

Esta pesquisa foi realizada com participantes das duas primeiras turmas do programa de integração de novos empregados, contratados por uma instituição pública do ramo financeiro entre janeiro/2008 e junho/2009.

Cabe destacar que a instituição pública em questão é a mesma na qual a presente dissertação foi realizada.

Dos 265 recém-contratados, foi realizado um estudo em profundidade com 97 empregados que preencheram os questionários e participaram de entrevistas coletivas.

No que tange o procedimento de coleta de dados, foram utilizados: (1) questionários individuais; (2) informações constantes do site da empresa; (3) documentos diversos da empresa e (4) observação direta durante o programa de desenvolvimento de novos empregados, com duração de 35 horas.

No que se refere à metodologia, foi utilizada abordagem exploratória, por meio de questionários individuais, semi-estruturados, compostos por duas etapas: (1) perguntas fechadas, com o objetivo de identificar o perfil do respondente e (2) perguntas abertas, estruturadas de acordo com o referencial teórico.

As perguntas abertas continham questões relacionadas à motivação para se inscrever na Seleção Pública promovida pela instituição; à imagem da instituição e de seus empregados; às fontes de informação utilizadas como subsídio para tomarem a decisão de participar do concurso; pontos positivos e pontos a melhorar, observados na empresa; principais expectativas com relação à empresa; expectativas sobre o futuro e motivações que poderiam levar a sair da empresa.

A tabulação dos dados foi feita com o auxílio do Excel, visando à identificação do perfil do grupo e de suas principais características. Para o tratamento dos dados das questões abertas, os comentários dos empregados foram categorizados de acordo com o seu conteúdo principal. Foram identificadas nove categorias, a saber: segurança e estabilidade; imagem positiva e missão da empresa; qualidade de vida/gerenciamento do tempo; salários e benefícios e ambiente de trabalho; possibilidade de desenvolvimento da carreira; influência da família/amigos; recolocação no mercado de trabalho; mais um concurso/apenas para ganhar experiência e, por último, a categoria “outros”.

Tais fatores vêm ao encontro das considerações de Rousseau (2005 apud MILHOMEM, 2010), que destaca que o contrato psicológico se inicia antes da efetiva contratação do empregado pela empresa.

Dos resultados obtidos, destaca-se o fato dos empregados considerarem que a empresa oferece vários benefícios que contribuem para a qualidade de vida, valorizada por estes e entendida como sendo o equilíbrio entre o trabalho e

a vida pessoal. Alguns itens são: horário flexível; ambiente físico e condições de trabalho; oferecimento de ginástica laboral, assim como psicanálise e terapia psicológica, disponibilização de espaços para atividades lúdicas, além da localização da instituição, que fica no centro da cidade do Rio de Janeiro.

De acordo com a autora, conhecer os fatores que exercem influência sobre a formação do contrato psicológico e a compreensão de como se formam as expectativas dos novos entrantes sobre sua relação de trabalho, pode fornecer informações importantes para a elaboração e implementação de Políticas de Gestão de Recursos Humanos mais efetivas. Sendo assim, com base na análise dos dados, a autora sugeriu algumas ações como, por exemplo: alinhamento entre a prática de recompensas, os objetivos estratégicos e a cultura da organização; gerenciando de um sistema de remuneração por competências; incentivos variáveis, tais como programas de participação nos resultados, com base no sistema de avaliação de desempenho; premiações eventuais; bônus executivo, além de outras formas de recompensa não financeiras, que apresentem relação direta com o desenvolvimento e o comprometimento do empregado.

A pesquisa descrita tem pontos em comum com a dissertação ora apresentada uma vez que a empresa objeto de estudo de ambas as dissertações foi a mesma. Ademais, o público alvo também guarda grande semelhança, pois a pesquisa foi realizada com empregados recém-contratados à época, que atualmente têm em torno de três anos de empresa. Vários destes empregados podem ter participado das duas pesquisas. Vale mencionar que algumas das sugestões feitas para a instituição pública em questão se repetiram nos dois trabalhos, como poderá ser observado no capítulo de conclusão.

Nas entrevistas realizadas por Milhomem (2010), esta destacou que foi possível observar que a possibilidade de gerir o próprio tempo e ter qualidade de vida estão na agenda dos respondentes como uma das grandes prioridades. Ter tempo para a família, para si mesmos e para realizar atividades não relacionadas ao trabalho, obteve grande destaque por parte dos novos empregados. Conclui-se que a realização das pessoas deixou de estar atrelada somente à realização profissional, passando a considerar o conjunto vida pessoal e profissional. Esta conclusão está totalmente em linha com o que foi apurado na dissertação ora apresentada, uma vez que a âncora de carreira predominante foi Estilo de Vida. Este resultado, mais uma vez, vem a corroborar com a tendência apresentada por Schein (1993) de cada vez mais encontrarmos pessoas ancoradas em Estilo

de Vida. O que ocorreu nas três pesquisas apresentadas e, também, na presente dissertação.

Além das três pesquisas apresentadas, a autora trouxe alguns assuntos que considerou relevantes para serem discutidos neste capítulo, conforme será relatado.

Em se tratando do tema carreira, destaca-se a importância do incentivo da empresa para que seus empregados busquem o autoconhecimento, conforme foi discutido no referencial teórico. Desta forma ficaria mais fácil levantar as necessidades motivações e valores, com vistas à identificação das inclinações profissionais dos colaboradores. O que daria o *start* em todo o processo proposto que seria o levantamento dos valores e a identificação das âncoras de carreira de forma mais precisa, visando à elaboração de Políticas de Recursos Humanos em consonância com as necessidades dos empregados e da organização.

Explorando, ainda, o desenvolvimento da carreira, enxergando por outro ângulo, é possível dizer que cabe também ao empregado buscar meios de expor para a empresa as suas verdadeiras necessidades. Desta forma, esta teria a oportunidade de conhecê-lo melhor e poderia buscar alinhar o seu planejamento estratégico, tático e operacional de forma a contemplar tais necessidades, na medida do possível e do desejável.

Este é o momento de trazer à baila a importância do profissional compartilhar seu autoconhecimento com o respectivo gestor. O empregado precisa buscar meios de comunicar-se de forma clara com a organização, o que pode ser feito prioritariamente por meio de conversas com seu gerente imediato.

Segundo Dutra (2002), é irreal esperar que gerentes e organizações compreendam todos os seus empregados tão bem, de modo a estarem aptos a tomarem decisões de carreira por eles. Dito isso, conclui-se que as pessoas precisam aprender a gerenciar suas próprias carreiras e passar a ser os protagonistas de seu próprio desenvolvimento profissional.

Assim sendo, é importante haver forte interação entre empregado e gestor, buscando manter conversas constantes para expor seus interesses e necessidades, visando ao planejamento e desenvolvimento da carreira. Para tanto, o profissional necessita conhecer-se bem para que possa, em conjunto com seu gestor, traçar um plano de desenvolvimento de carreira considerando, obviamente, suas inclinações profissionais.

A instituição pública em estudo conta com uma ferramenta facilitadora para esta interação empregado/gestor. Trata-se de um instrumento que

possibilita o agendamento periódico de reuniões, o que facilita a conversa entre os envolvidos, com o objetivo de traçar e gerir o desenvolvimento da carreira. Isso não impede que haja feedback constante nos intervalos entre as reuniões, o que é fortemente recomendado pela Área de Recursos Humanos.

Diante de todo o exposto, a instituição deve considerar que ao proporcionar maior satisfação ao empregado, este tende a apresentar maior comprometimento, maior engajamento e melhor desempenho. Isto pode trazer como consequência maior retorno para a instituição, formando um círculo virtuoso.

Outra questão que deve ser considerada ao se pensar em desenvolvimento da carreira, é o fato de ser notório que as pessoas apresentam melhor desempenho ao realizarem atividades com as quais mais se identificam. Sendo assim, buscam fazer bem o trabalho, já que o fazem com prazer nestes casos, tendo em vista que a motivação é um motor importante para o bom desempenho. Por outro lado, todos procuram evitar aquilo que não gostam de fazer e buscam afastar-se das atividades que não apreciam. É normal do ser humano (ou mesmo dos seres vivos) agir desta forma. Neste sentido, entende-se relevante voltar a frisar a importância da busca pela melhor alocação empregado/vaga e grande esforço deve ser feito para que esta adequação efetivamente ocorra.

Entretanto, é preciso atentar para que tal procedimento não leve as pessoas à acomodação ou a quererem somente ficar dentro da sua zona de conforto, evitando possíveis mudanças. Estar aberto à inovação pode trazer novos desafios capazes de revelar novos talentos, sejam talentos latentes ou talentos que não tiveram o ambiente propício para se desenvolver. Este é mais um ponto de atenção para empregados e empregadores.

A ideia descrita está em consonância com Dutra (2002) que relata que talentos, motivos e valores estão sempre entrelaçados. Segundo este autor, talentos sem motivação gradativamente atrofiam. Por outro lado, a proposta de novos desafios podem revelar talentos latentes ou ocultos que não tiveram espaço para se manifestarem anteriormente.

Ao abordarmos os temas valores e desenvolvimento de carreira, uma questão primordial, destacada no decorrer deste trabalho, é a compatibilidade dos interesses do profissional com os interesses organizacionais. Neste contexto, além das pessoas diferirem muito entre si, o que observa-se pela diversidade das âncoras de carreira, as organizações também são muito diferentes umas das outras, como pode ser observado pela cultura

organizacional, que é única em cada empresa. Além do mais, as necessidades das empresas são cada vez mais dinâmicas considerando a evolução da tecnologia, da economia, da sociedade, além do ambiente de ampla concorrência. Conclui-se, desta forma, que trata-se de uma tarefa árdua compatibilizar os interesses da pessoa e da organização. Não obstante, apesar de ser uma tarefa difícil, para não dizer utópica, devido à impossibilidade de ser atendida plenamente, aproximar as necessidades e diminuir as diferenças, parece ser algo viável. Sendo assim, entende-se que esta seria uma tarefa de responsabilidade de vários atores, dentre os quais, os próprios empregados e seus empregadores, na figura dos gestores imediatos. Isto porque os gestores acompanham os empregados no dia-a-dia de trabalho e têm a oportunidade de conhecer melhor seus valores, motivações, interesses e necessidades. Não obstante, considera-se que o profissional deve ser o protagonista no desenvolvimento de sua própria carreira e não deve delegar tal tarefa a ninguém.

Ao término da discussão sobre assuntos considerados relevantes, passaremos para as conclusões deste trabalho de pesquisa.