

## **Planejamento e âncora de carreira: um estudo com discentes do curso de Administração da Universidade de Pernambuco - campus Salgueiro**

**Career planning and anchor: a study with discents from the Administration course of the University of Pernambuco - campus Salgueiro**

**Planificación de carrera y ancla: estudio con discentes del curso de Administración de la Universidad de Pernambuco - campus Salgueiro**

Recebido: 25/01/2021 | Revisado: 31/01/2021 | Aceito: 02/02/2021 | Publicado: 09/02/2021

**Myrian Sheyla Freire Leal**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-3257>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [myriansheyla@hotmail.com](mailto:myriansheyla@hotmail.com)

**Fagner José Coutinho de Melo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0550-5177>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [Fagner.melo@upe.br](mailto:Fagner.melo@upe.br)

**Eryka Fernanda Miranda Sobral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0288-9037>  
Universidade de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [eryka.sobral@upe.br](mailto:eryka.sobral@upe.br)

**Jailson Santana Carneiro**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8182-7322>  
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil  
E-mail: [jailson.santana@ufrpe.br](mailto:jailson.santana@ufrpe.br)

### **Resumo**

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a relação do planejamento e gestão de carreira e as categorias de âncora de carreira segundo a percepção dos discentes do último período do curso de administração da Universidade de Pernambuco (UPE), Campus Salgueiro. O levantamento de dado para o estudo foi realizado por meio da aplicação de questionários, que foi adaptado de Schein (1993) e foi estruturado em duas partes: (1) cinco perguntas por escala de concordância sobre a percepção dos graduandos de administração quanto ao planejamento de carreira, (2) Inventário de Schein, composto por quarenta perguntas de escala, que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias possíveis. Após a análise, pode-se descrever que os resultados sobre o conhecimento dos discentes a respeito do planejamento pessoal de carreira, denotam a importância da existência de uma disciplina ou cursos de extensão com ênfase na temática Planejamento e Gestão de Carreira para o curso de Administração. Na segunda parte do estudo foram identificadas as âncoras de carreira de maior pontuação e a de menor pontuação e por fim análise da relação âncora e gênero. No geral, observa-se que as três principais âncoras são autonomia e independência (AI), a âncora segurança e estabilidade (SE) e a âncora estilo de vida (EV), esses resultados demonstram que os discentes tendem a se preocupar com o equilíbrio e a integração de suas necessidades pessoais e profissionais. Os resultados também demonstram que os estudantes buscam mudar de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais.

**Palavras-chave:** Carreira; Planejamento de carreira; Âncora de carreira; Estudantes de administração.

### **Abstract**

This research aims to analyze the relationship between career planning and management and the categories of career anchor according to the perception of students from the last period of the administration course at the University of Pernambuco (UPE), campus Salgueiro. The survey of data for the study was carried out through the application of questionnaires, which was adapted from Schein (1993) and was structured in two parts: (1) five questions per scale of agreement on the perception of undergraduate students in management regarding planning (2) Schein's Inventory, composed of forty scale questions, which aim to identify the career anchors of individuals among eight possible categories. After the analysis, it can be described that the results about the student's knowledge regarding personal career planning, denote the importance of the existence of a discipline or extension courses with emphasis on the theme Planning and Career Management for the Administration course. In the second part of the study, career anchors with the highest and lowest scores were identified, and finally the analysis of the anchor and gender. In general, it is observed that the three main anchors are autonomy and independence (AI), a safety and stability anchor (SE) and a

lifestyle anchor (EV), these results demonstrate that students tend to be concerned with the balance and integration of your personal and professional needs. The results also demonstrate that students seek to change from a traditional profile to one more in tune with current trends.

**Keywords:** Career; Career planning; Careeranchor; Business students.

### Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre la planificación y gestión de carrera y las categorías de anclaje de la carrera según la percepción de los estudiantes del último período de la carrera de administración de la Universidad de Pernambuco (UPE), campus Salgueiro. La encuesta de datos para el estudio se llevó a cabo mediante la aplicación de cuestionarios, la cual fue adaptada de Schein (1993) y se estructuró en dos partes: (1) cinco preguntas por escala de acuerdo sobre la percepción de los estudiantes de pregrado en gestión con respecto a la planificación (2) Inventario de Schein, compuesto por cuarenta preguntas de escala, cuyo objetivo es identificar los anclajes profesionales de los individuos entre ocho categorías posibles. Luego del análisis, se puede describir que los resultados sobre el conocimiento del estudiante en materia de planificación personal de carrera, denotan la importancia de la existencia de una disciplina o cursos de extensión con énfasis en el tema Planificación y Gestión de Carrera para el curso de Administración. En la segunda parte del estudio se identificaron los anclajes profesionales con mayor y menor puntaje, y finalmente el análisis del ancla y género. En general, se observa que los tres principales anclajes son la autonomía e independencia (AI), un ancla de seguridad y estabilidad (SE) y un ancla de estilo de vida (EV), estos resultados demuestran que los estudiantes tienden a preocuparse por el equilibrio e integración de sus necesidades personales y profesionales. Los resultados también demuestran que los estudiantes buscan cambiar de un perfil tradicional a uno más en sintonía con las tendencias actuales.

**Palabras clave:** Carrera; Planificación de la carrera; Ancla de carrera; Estudiantes de negocios.

## 1. Introdução

Uma das decisões mais importantes para o indivíduo no início da carreira profissional é a escolha do caminho desta carreira (Soares, 2002; Silva et al., 2020), principalmente porque o mercado de trabalho vem passando por constantes transformações decorrentes de fatores econômicos, sociais e políticos, exigindo que as pessoas e organizações se adaptem às condições mutáveis do ambiente. Assim, como resposta, os gestores organizacionais buscam no mercado, profissionais que possam atender a essas exigências e que tragam resultados imediatos à empresa (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012; Barbosa; Barboza, 2018)

Nesse ambiente, esses profissionais se veem impelidos a se adequarem as necessidades do mercado e a não depender unicamente do planejamento profissional, muitas vezes, gerenciado somente pelas empresas. Portanto, torna-se o principal responsável pelo planejamento profissional, tendo que continuamente repensar sua carreira para se adaptar às mudanças (Benedet, 2004; Gama et al., 2020). Desse modo, a escolha profissional é tida como um divisor de águas entre o sucesso e/ou insucesso profissional (Lôbo et al., 2017).

Nessa perspectiva, o tema planejamento de carreira passou a ganhar espaço na vida profissional, e principalmente nas organizações por atuar como um facilitador desse processo. Segundo Dutra (2007) a Administração de Carreira é uma importante ferramenta de planejamento e desenvolvimento profissional. Para que haja um o planejamento de carreira eficaz é importante que o indivíduo seja estimulado a buscar o autoconhecimento, o conhecimento das pessoas sobre suas perspectivas e aptidões profissionais e habilítá-las a fazer opções mais conscientes (Dutra, 2007).

Nesse contexto, destacam-se as categorias de preferências por carreira descritas por Edgar Schein (1978; 1990), para o autor essas perspectivas e aptidões profissionais são autopercepções que leva a construção de razões e a estabelecer padrões de escolha de carreira, que podem ser categorizadas em “âncoras de carreira”.

Ante ao exposto, o presente artigo objetiva responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos discentes do curso de Administração quanto ao planejamento e gestão de carreira? Desta maneira, com intuito de responder o problema em questão, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a relação do planejamento e gestão de carreira e as categorias de âncora de carreira segundo a percepção dos discentes do último período do curso de administração da Universidade de Pernambuco (UPE), Campus Salgueiro.

Ressalta-se a lacuna no meio científico, quanto o oportuno momento em que os estudantes de Administração se encontram para tratar a abordagem do tema planejamento e gestão de carreira, levando em consideração o contexto da microrregião de Salgueiro, fato que pode corroborar para cooperação e expansão da temática. Esta pesquisa se justifica por fundamentar a importância de uma carreira profissional planejada, visando obter resultados com este trabalho que contribuirá para os próprios graduandos, na medida em que refletirá a respeito do planejamento e âncoras de carreiras como ferramentas de desenvolvimento profissional, assim como também, para a própria universidade e seus professores que terão um estudo que permitirá um aprofundamento sobre assuntos relacionados ao seu público, contribuindo, para o ensino como um todo.

Este artigo está dividido em cinco seções. Nesta primeira seção foi apresentada a introdução e o objetivo da pesquisa. A segunda seção aborda a fundamentação teórica dividida nos tópicos conceitos de carreira, o planejamento pessoal de carreira e âncoras de carreira. Na terceira seção, a metodologia é apresentada. Os resultados do estudo são tratados na quarta seção. E, por último, na seção cinco estão descritas as conclusões.

## **2. Fundamentação Teórica**

Conforme anteriormente apontado, o foco principal dessa pesquisa é o planejamento individual de carreira, evidenciando o papel do indivíduo como o principal responsável pela construção e consolidação da profissão. Assim, dentre as ferramentas consolidadas importantes para tal planejamento, evidencia-se o estudo das âncoras de carreira proposto por Schein (1978; 1990). Desta maneira, nesta seção serão apresentados os conceitos que irão nortear este trabalho, como: os conceitos de carreira, o planejamento pessoal de carreira e o estudo de âncora de carreira.

### **2.1 Conceito de carreira**

Diante das transformações no mercado de trabalho, as carreiras profissionais sofreram profundas modificações (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012). O conceito de carreira é geralmente entendido como um caminho a ser seguido profissionalmente em busca da estabilidade do indivíduo no emprego dentro da organização (Dutra, 2007). Nas organizações o conceito de carreira é associado à ocupação e a profissão, como um planejamento estratégico a ser seguido. Já na perspectiva da sociedade o conceito de carreira é associado ao sucesso e motivações pessoais para a ascensão social (Tolfo, 2002).

Segundo Hall (1976) pode-se utilizar carreira para se referir à mobilidade ocupacional (um caminho a ser trilhado) ou para referir-se à estabilidade ocupacional (a carreira como profissão). Seguindo essa linha de pensamento, Hall (1976, p.12) define carreira como uma “sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

A definição de carreira agrega vários significados, portanto de difícil definição. E para Dutra (2007) essas definições não consideram os fatores externos do ambiente em que o indivíduo está inserido. Para London e Stumph (1982) a carreira deve ser pensada como uma série de estágios e transições sendo tratada de forma equilibrada englobando perspectivas do indivíduo e das empresas.

Todavia, neste estudo, adota-se este último conceito, no qual é possível entender que a carreira é estruturada de todo ciclo da vida profissional de uma pessoa, com todas as motivações pessoais, sociais e competitividade das organizações. O conceito de carreira profissional é uma ideia recente, e para entender melhor tal conceito, é importante ressaltar a evolução da área nas últimas décadas. Historicamente, destacam-se dois principais modelos de carreiras: O modelo tradicional, que predominou até a década de 70 e o modelo moderno que surgiu nas décadas seguintes (Chanlat, 1995). Na Tabela 1, é possível verificar as principais características de cada modelo apresentado.

**Tabela 1:** Modelos de carreira.

| MODELO TRADICIONAL                             | MODELO MODERNO                                 |
|--|--|
| Um homem                                       | Um homem e/ou uma mulher                       |
| Pertencentes aos grupos socialmente dominantes | Pertencentes a grupos sociais variados         |
| Progressão linear vertical                     | Progressão descontinuada horizontal e vertical |
| Estabilidade                                   | Instabilidade                                  |

Fonte: Chanlat (1995, p.71).

A definição de carreira tradicional se baseia na noção de emprego, na qual predomina a relação de interdependência entre o empregado e empregador. Ao contrário do modelo tradicional, o modelo moderno é marcado pela instabilidade e seu surgimento é resultante das mudanças sociais das últimas décadas (Chanlat, 1995).

Segundo Silva et al., (2012) os estudos posteriores à década de 70, modelaram o conceito de carreira tradicional e provocou grande impacto na gestão de pessoas. Nas décadas seguintes, novos acontecimentos intensificaram os debates sobre carreira, marcado pela competitividade do mercado, globalização e a intensificação da tecnologia.

Considerando o novo contexto, surgiram então novos modelos de carreira em oposição ao modelo de carreira organizacional. As novas teorias evidenciavam o indivíduo como o principal responsável pelo autogerenciamento da carreira (Cavazotte; Lemos; Viana, 2012). Dois modelos são identificados pelos pesquisadores, são eles: A carreira proteana, caracterizada pela capacidade de se adaptar as mudanças constantes; e a carreira sem fronteira, na qual profissionais olham além das fronteiras da organização (Silva et al., 2016). Na Tabela 2, é possível verificar o comparativo de conceitos e atitudes das pessoas nos dois novos modelos de carreira e o modelo tradicional (ou organizacional).

**Tabela 2:** Comparativo dos modelos de carreira.

| Tipo de carreira        | Conceito   | Atitude   |
|-------------------------|--|---|
| Carreira proteana       | Carreira gerenciada e modelada pelo indivíduo, podendo ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, que precisa ter personalidade proativa. | I. O indivíduo assume o controle de sua carreira em, criando suas próprias oportunidades.<br>II. O sucesso é definido a partir de critérios próprios, ou seja, o indivíduo prioriza seus valores pessoais, criando metas e objetivos individuais.   |
| Carreira sem fronteiras | Há uma busca constante de acesso ao conhecimento através de <i>networks</i> , denotando a ideia da busca constante de aprendizado dentro e fora da organização.              | I. Interação com pessoas e organizações externas a empresa;<br>II. Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira.<br>III. A pessoa busca o aprendizado dentro e fora da empresa com atitude proativa  |
| Carreira organizacional | O trabalhador é estável, evidenciando a interdependência entre empresa e funcionário. As mudanças causam apreensão e desconforto.  | I. Predominância do comodismo, a pessoa planeja se manter na mesma empresa toda a vida.<br>II. Baixo desenvolvimento profissional, e quando ocorre é obedece exclusivamente ao interesse da empresa;<br>III. O desejo de ascensão é hierárquico, pois leva à conquista de símbolos de poder e status. |

Fonte: Adaptado de Silva et al., (2016).

Analisando o Quadro 2, nota-se que houve um declínio da carreira organizacional (traduzida por ser moldada pela empresa), ocasionando o surgimento de novas tipologias de carreiras, dentre elas: a carreira proteana e a carreira sem fronteira. No contexto de carreiras proteanas são identificadas características como a maior mobilidade e a orientação para aprendizado e objetivos individuais, ou seja, o indivíduo mensura o sucesso a partir dos próprios valores (sucesso psicológico), e não por

opiniões externas.

Já no que tange a carreira sem fronteira, uma das características mais evidentes é a independência do trabalhador em relação aos arranjos tradicionais da carreira organizacional, buscando oportunidades. Geralmente, sentem-se confortáveis com movimentações físicas e psicológicas, que envolvem a troca de emprego e empresa.

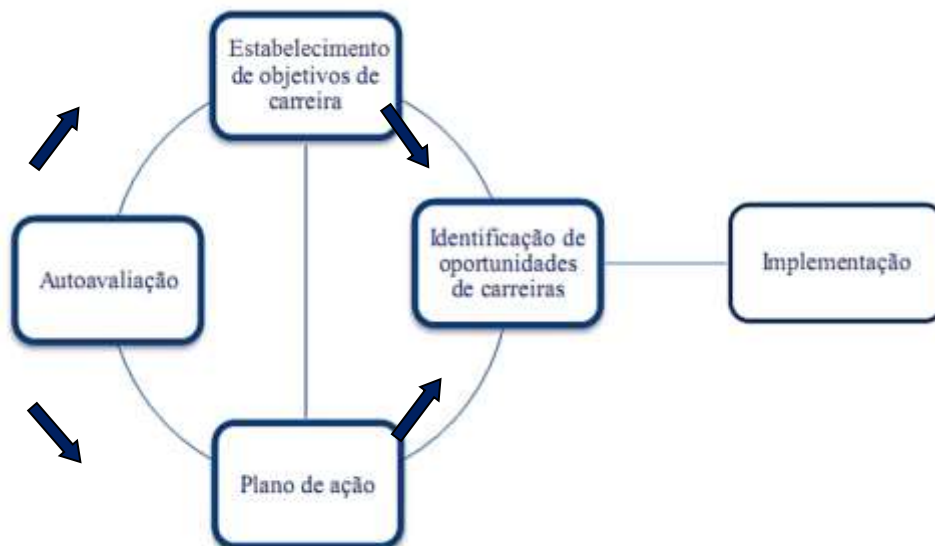
## 2.2 O planejamento pessoal de carreira

O plano de carreira é parte do projeto de vida de um indivíduo. O desenvolvimento da carreira de uma pessoa é devido a escolhas e decisões da vida profissional de cada pessoa, buscando equilibrar suas próprias necessidades às das empresas (Dutra, 2007). Para Oliveira (2013, p. 5) o plano de carreira é descrito como:

(...) é a explicação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam.

Para Dutra (2007) um modelo genérico que sintetiza o planejamento individual de carreira é apresentado por London e Stumph (1982). Segundo os autores o modelo apresentado sintetiza três tarefas principais: Autoavaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira. O modelo com as etapas do processo de planejamento de London e Stumph (1982) está apresentado na Figura 1.

**Figura 1:** Etapas do Processo de Planejamento de Carreira.



Fonte: Adaptado de Dutra (2007).

Baseado no modelo da Figura 1, Dutra (2007) afirma que as pessoas podem conduzir o plano de carreira de várias formas, porém é essencial seguir os passos:

- Passo 1: Realizar a autoavaliação, que é o autoconhecimento, ou seja, a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial;
- Passo 2: Estabelecer os objetivos de carreira e então o plano de ação realista, baseado na autoavaliação para a consecução desses objetivos;

- Passo 3: Identificar as oportunidades de carreira e assim implementação do plano de carreira para obtenção da capacidade e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Naturalmente, estas etapas são interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreira uma contínua influencia entre as mesmas. As pessoas tendem a guiar sua carreira considerando basicamente aspectos externos (remuneração, status e prestígio), em detrimento de suas preferências pessoais, ou seja, sem considerar suas motivações e valores. Segundo Drucker (1992) no processo autogerenciamento da carreira, o profissional realmente conhece quais são suas competências e inclinações. Há outras ferramentas disponíveis para orientar o processo de autoconhecimento do planejamento de carreira como a proposta por Schein (1978). O Autor descreve esse autoconhecimento como “Âncora de Carreira”, ele cita que à medida que o indivíduo progride através dos vários estágios da carreira, ele gradualmente vai ganhando autoconhecimento e desenvolve uma autopercepção da sua trajetória. A temática âncora de carreira será tratada na próxima subseção.

### 2.3 Âncoras de carreira

O conceito de âncoras de carreira foi desenvolvido nos estudos de Edgar Schein (1978; 1990), a partir do acompanhamento da carreira de alunos da Sloan School Management na década de 70 e 80 e através de relatos de profissionais nas diversas áreas de especialização. A âncora de carreira é uma interação de locus percebidos de competências nos quais os indivíduos não abrem mão (Schein, 1993), ou seja, o indivíduo ganha um autoconhecimento e desenvolve uma autopercepção de sua carreira da qual não abre mão. O autor descreve esse autoconceito como âncora de carreira que são baseadas em três características de autopercepção (Reis et al., 2017):

- Talentos e habilidades que são baseados no sucesso dos vários trabalhos realizados;
- Motivos e necessidades baseados no feedback de outras pessoas e da empresa e na autoavaliação ao enfrentar os vários desafios;
- Atitudes e valores que são baseados no confronto entre os valores e normas próprios e os da organização ou ocupação.

Schein (1978) identificou cinco possíveis âncoras de carreira: Competência técnica/funcional (TF), Competência gerência geral (CG), Autonomia/independência (AI), Segurança/estabilidade (SE), Criatividade empreendedora (CE). Os estudos de acompanhamento nos anos 80 identificaram três construções adicionais: Serviço/dedicação a uma causa (SD), Desafio Puro (DP) e Estilo de Vida (EV) (Dutra, 2007; Almeida, 2017).

As categorias criadas por Schein (1978; 1990) auxiliam no direcionamento da carreira profissional e permitiu ao autor definir características de cada âncora e perfil profissional e perspectiva para as pessoas. Uma breve descrição de cada uma das âncoras, que Schein (1978) sinaliza em seus estudos, é apresentada a seguir:

- Técnica/funcional (TF) – A pessoa associada a esse tipo de âncora tem consciência por determinada área de especialização e sente totalmente realizada quando seu trabalho lhe permite ser desafiador nessa área específica. O profissional que têm essa âncora almeja desenvolver suas habilidades técnicas ou funcionais a um nível cada vez mais alto. Está disposto a gerenciar outras pessoas em sua área técnica ou funcional, que lhes permitam render reconhecimento e referência;
- Gerência geral (CG) – As pessoas classificadas nesta âncora têm como principal motivação ser competentes em atividades consideradas complexas e que remetem a ideia de gerencialmente. Nessa âncora o indivíduo almeja o



reconhecimento pelos seus próprios resultados. O profissional não renuncia à oportunidade de subir a um nível alto e procurar posições gerenciais de linha ou de cúpula, nas quais devem ter competência interpessoal, competência analítica e estabilidade emocional;

- Autonomia/independência (AI)- Nessa âncora o indivíduo busca determinar o seu trabalho. Procuram desenvolver sua própria identidade profissional e ligar os resultados de seu trabalho a seu próprio esforço, tais profissões como professores universitários, consultores de empresas, profissionais de comunicação etc. Visam a flexibilidade, liberdade e autonomia.
- Segurança/estabilidade (SE)- O ponto principal nessa âncora é sua segurança ou sua estabilidade no emprego. As pessoas com esse tipo de âncora procuram empresas que ofereçam amplo horizonte profissional.
- Criatividade empreendedora (CE) – Nessa âncora o indivíduo busca a desenvolver seu próprio negócio.. As pessoas que têm a criatividade como âncora de carreira procuram desenvolver algo próprio para expressar a si próprio. Quando as pessoas não têm espaço em sua carreira, tendem a satisfazer a esse tipo de necessidade através de hobbies criativos ou de atividades não ligadas ao trabalho;
- Serviço/dedicação a uma causa (SD) – Nesse grupo o profissional busca oportunidade de um trabalho na qual pode realizar serviços para o bem da sociedade, sendo possível exercer sua influência e respeitar seus valores pessoais. Nessa âncora as pessoas não têm a prioridade para a organização e sim com os seus valores. Desejam uma remuneração justa pelo que fazem, mas não tendo o dinheiro como prioridade para elas;
- Desafio Puro (DP) – No desafio constante, as pessoas gostam de se sentirem estimuladas e desafiadas por oportunidades de alto risco. Nessa âncora o profissional almeja o sucesso na busca de oportunidades.
- Estilo de Vida (EV) – buscam equilibrar a vida pessoal e profissional. Desejam maior flexibilidade em seu emprego, dando maior atenção às atitudes da empresa do que a programas específicos. A identidade desse profissional está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo.

O detalhamento de Schein (1978) sobre as âncoras permite-nos agregar mais um elemento a nossa reflexão estratégica sobre carreira. Uma vez feito o detalhamento das âncoras a próxima seção detalha o procedimento metodológico da pesquisa, o qual é entendido como o meio utilizado para alcançar o objetivo dessa pesquisa.

### 3. Metodologia

De acordo com Miguel (2018), a ciência pode ser conceituada como a busca por constantes explicações de fatos, soluções de problemas, revisões da teoria e reavaliações de resultados. Para tanto é fundamental explicitar o método científico utilizado na pesquisa, detalhando como os dados foram tratados e analisados e conseqüentemente proporcionando desenvolvimento do conhecimento científico.

Nesta perspectiva, Gil (2008) propôs classificar uma pesquisa científica de quatro maneira diferentes: quanto a natureza, quanto ao objetivo, quanto à abordagem e quanto ao método. Desta maneira, quanto a natureza esta pesquisa é caracterizada como aplicada (Gil, 2008), quanto ao objetivo a pesquisa é classificada como descritiva, pois buscou-se realizar um levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma amostra para em seguida descrevê-la (Vergara, 2006; Gil, 2008). Quanto a abordagem, esta pesquisa foi classificada como quantitativa, uma vez que buscou-se mensurar as variáveis da pesquisa (Pereira et al. 2018). Por fim, quanto ao método foi utilizada a pesquisa do tipo survey (Vergara, 2006; Gil, 2008).

A amostra desta pesquisa é composta pelos estudantes do último período do curso de Administração da Universidade de Pernambuco Campus Salgueiro – PE do ano de 2019. Os discentes do último período foram escolhidos como lócus da

pesquisa, por estarem em estágio mais avançado de preparação para o ingresso no mercado de trabalho e se depararem com as mudanças ocorridas nas carreiras. A UPE Campus Salgueiro se adequa a essa pesquisa por ocupar um papel relevante no cenário regional de Educação e, também, por possibilitar fácil acesso para realização da pesquisa.

A fim de alcance do objetivo central desse estudo, o levantamento de dado para o estudo foi realizado por meio da aplicação de questionários, que foi adaptado de Schein (1993) e foi estruturado em duas partes: (1) cinco perguntas por escala de concordância sobre a percepção dos graduandos de administração quanto ao planejamento de carreira, (2) Inventário de Schein, composto por quarenta perguntas de escala, que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias possíveis.

O inventário sobre âncoras de carreira, foi extraído e adaptado do livro “CarrerAnchors” de Schein (1993) e adaptado para a cadeira de Administração de Recursos Humanos (FIA USP) pelos professores Dutra e Albuquerque (2002). Para classificar os itens do inventário o respondente se autoavalia, atribuindo-lhe um número de 1 a 6, quanto maior o número, mais este item lhes é verdadeiro. Cada questão está relacionada a 1 âncora de carreira e cada âncora possuía 5 questões associadas.

A coleta de dados foi realizada através da auto aplicação e o recolhimento imediato do questionário na sala de aula. Após encerramento de coleta de dados com uma amostra de 26 alunos respondentes, optou-se por concluir a amostragem e fazer os registros sistematizados das respostas em planilhas do software Microsoft Excel.

A Tabela 3, a seguir apresenta o cálculo para tabulação dos resultados das âncoras de carreira de cada estudante, na qual as âncoras foram identificadas através do cálculo da média aritmética. A que obtiver maior média, será a principal âncora de carreira para o discente e objeto de análise para esse estudo.

**Tabela 3:** Tabulação dos resultados.

| TF    |    | GG |    | AL |    | SE |    | CE |    | SD |    | DP |    | EV |    |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1     |    | 2  |    | 3  |    | 4  |    | 5  |    | 6  |    | 7  |    | 8  |    |
| 9     |    | 10 |    | 11 |    | 12 |    | 13 |    | 14 |    | 15 |    | 16 |    |
| 17    |    | 18 |    | 19 |    | 20 |    | 21 |    | 22 |    | 23 |    | 24 |    |
| 25    |    | 26 |    | 27 |    | 28 |    | 29 |    | 30 |    | 31 |    | 32 |    |
| 33    |    | 34 |    | 35 |    | 36 |    | 37 |    | 38 |    | 39 |    | 40 |    |
| Total |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|       | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |    | ÷5 |
| Média |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Fonte: Schein (1996).

Desta maneira os resultados obtidos nessa pesquisa são resultantes da característica da amostra estudada, escolhida por conveniência.

#### 4. Resultados e Discussão

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, será primeiro apresentado o perfil dos discentes do último período do curso de Administração da amostra estudada. Em seguida será apresentada a análise do conhecimento deles a respeito do planejamento pessoal de carreira, as âncoras de carreira de maior pontuação e a de menor pontuação e por fim análise da relação âncora e gênero.



#### 4.1 Perfil da amostra

De acordo com os dados obtidos pela aplicação do questionário, através da análise da amostra foi possível traçar o perfil dos respondentes. As Figuras 2 e 3, apresentam os dados relativos ao perfil dos discentes de Administração, considerando faixa etária e gênero.



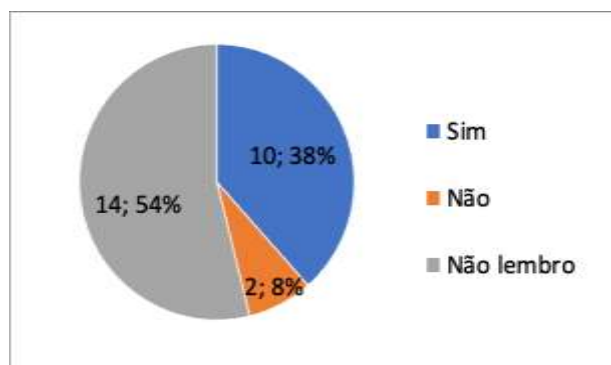
Fonte: Esta pesquisa (2021).

A partir da Figura 2, foi possível verificar que a maioria dos entrevistados pertence à faixa etária 21 a 25 anos, representado por 17 estudantes, ou seja 65%; seguido de 26 a 30 anos com 19%; 31 a 35 anos com 8%; e 16 à 20 anos também representados por 8% dos discentes. Na pesquisa não houve representação de estudantes com mais de 35 anos. Assim, pode-se inferir que a maioria dos formandos está concluindo seu curso de graduação relativamente jovem. Esse resultado remete a geração Y (nascidos entre 1980 à 1999). O estudo de Vasconcelos et al. (2010) revela que esse grupo tem sido objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento e apresentam evidências que esses indivíduos são âncora dos em carreiras que determinam características de seus valores e motivações.

No que se refere ao gênero, observa-se na Figura 3, que os discentes estudados são representados por 14 do gênero masculino (54%) e 12 do gênero feminino (46%). Na amostra estudada os dados coletados mostram uma participação equilibrada dos gêneros feminino e masculino no curso de Administração da UPE.

Ainda na seção do perfil dos respondentes foi perguntado aos alunos se durante o curso de graduação, o tema Planejamento e Gestão de Carreira teria sido abordado em alguma disciplina. A Figura 4 apresenta a percepção dos discentes sobre a abordagem do tema planejamento pessoal de carreira durante a graduação.

**Figura 4: Percepção da temática durante o curso.**



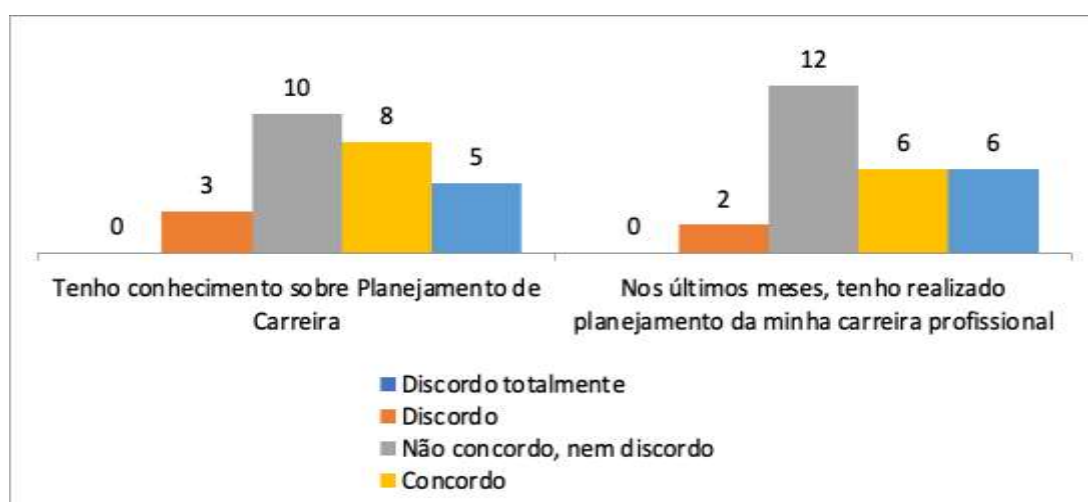
Fonte: Esta pesquisa (2021).

Analisando a Figura 4, foi possível identificar que 10 (38%) dos discentes afirmam que o tema Planejamento e gestão

de carreira foi aludido em alguma disciplina em seu curso, 14 (54%) não lembram sobre a abordagem do assunto e 2 (8%) afirmam não terem estudado durante o curso. Através desses resultados, percebe-se que a maioria dos acadêmicos somando 16, ou seja 62% dos discentes, não estudaram com ênfase o tema planejamento e gestão de carreira, mesmo que abordados em alguma disciplina durante o curso. Desta forma, destaca-se a importância da existência de uma disciplina ou cursos de extensão com ênfase na temática Planejamento e Gestão de Carreira para o curso de Administração.

Foi perguntado aos discentes se os mesmos possuíam conhecimento sobre planejamento de carreira e se nos últimos meses eles haviam realizado o planejamento da carreira profissional. Nestas duas questões os estudantes deveriam responder se concordavam ou não com as afirmativas. A Figura 5 apresenta as respostas dos discentes com relação ao planejamento da carreira.

**Figura 5:** Planejamento de carreira.



Fonte: Esta pesquisa (2021).

Analisando a percepção dos discentes sobre o conhecimento sobre planejamento de carreira, percebe-se que há uma variação de respostas, visto que 10 (38%) dos discentes são imparciais, não concordam, nem discordam que possuem conhecimento sobre o tema; Seguido de 8 (31%) dos discentes concordam que possuem conhecimento; 5 (19%) indicaram concordância total e 3 (12%) discordam ter conhecimento sobre o tema. Somando as respostas dos que concordam totalmente e concordam, obtém-se que 13 (50%) dos estudantes, possuem conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Carreira, o que indica que parte dos discentes tiveram iniciativa própria em buscar conhecimento pela temática.

Na análise sobre a realização do planejamento de carreira, percebe-se que 12 (46%) são imparciais (não concordam, nem discordam) sobre a afirmação de realizarem o planejamento da sua carreira profissional; 6 (23%) concordam e 6 (23%) concordam plenamente, somando-se 12 (46%) dos discentes que afirmam que realizam o planejamento de carreira; E apenas 2 (8%) dos formandos afirmam que não realizam o planejamento de carreira.

Ao realizar o cruzamento de dados entre as afirmações, é possível constatar que os 12 (46%) respondentes que afirmam que realizam o planejamento individual de carreira, sejam os que tiveram conhecimento sobre planejamento de carreira e gestão de carreira durante ao curso de Administração ou por iniciativa própria. Uma vez que os 10 (38%) dos discentes imparciais e os 3 (12%) que discordam sobre ter o conhecimento, denotam, mais uma vez, a importância de ênfase da abordagem do tema no Planejamento e Gestão de Carreira durante o curso de Administração.

Para Pestka, Braido e Cerutti (2017), planejar e gerenciar a carreira proporcionará sucesso profissional, uma vez que o também proporcionam vantagem competitiva. Percebendo isso as empresas passaram a investir na captação de talentos, por

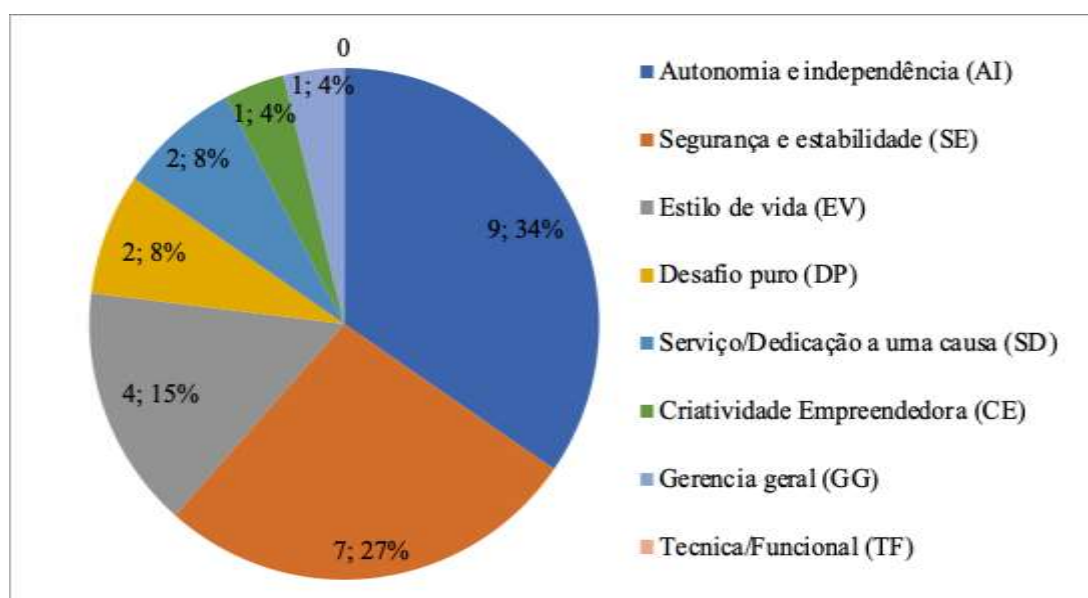
meio da qual é necessária uma predeterminação do indivíduo em autoconhecer seus anseios profissionais e suas competências.

#### 4.2 Âncoras de carreira

A segunda parte do questionário visou fazer o inventário de Schein, para identificar as âncoras de carreira dos discentes da Universidade de Pernambuco – Campus Salgueiro. Nesta parte do questionário os respondentes fizeram a sua autoavaliação numa escala de um a seis pontos que variavam de nunca é verdadeiro para mim até sempre é verdadeiro para mim. Após a aplicação do inventário, as âncoras foram identificadas através do cálculo da média aritméticas, ou seja, soma dos resultados de cada âncora, dividida por cinco.

Após a compilação dos dados foi possível identificar as principais âncoras dos discentes de Administração da Universidade de Pernambuco. A Figura 6 apresenta as Âncoras de carreira com maior ocorrência dos discentes de Administração.

**Figura 6:** Âncoras de carreira dos discentes de Administração.



Fonte: Esta pesquisa (2021).

Conforme apresentado na Figura 6, as primeiras âncoras dos estudantes de Administração são: Com representação de 9 (34%) estudantes, ficou em primeiro lugar a âncora autonomia e independência (AI); seguido de 7 (27%) a âncora segurança e estabilidade (SE); e em terceiro com 4 (15%) a âncora estilo de vida (EV).

A partir desses dados, é possível fazer uma combinação das características das três âncoras com maior ocorrência. Assim, resume-se que, em primeiro momento, a maioria dos discentes buscam por profissões que tenham liberdade e autonomia no emprego/trabalho, à sua própria maneira (AI), tendo como ponto principal meta a sua segurança/estabilidade no emprego (SE) e que permita equilibrar suas necessidades pessoais e profissionais (EV) (Dutra, 2007; Almeida, 2017).

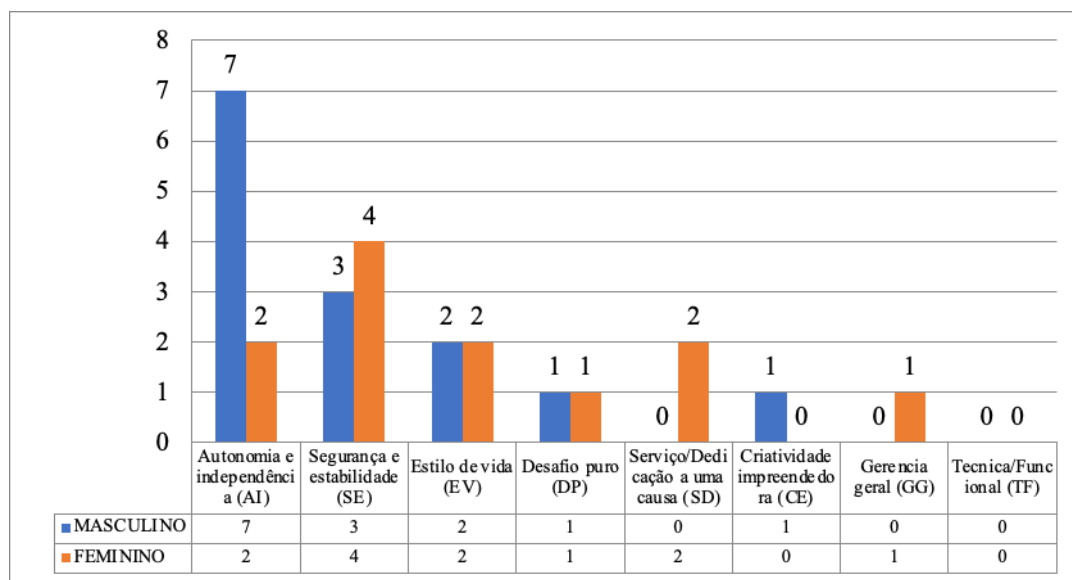
Considerando as oito âncoras da amostra, as que demonstram menor representação são: Com 8% desafio puro (DP); 8% Serviço/dedicação a uma causa (SD); e por último com 4% criatividade empreendedora (CE); e também com 4% a âncora competência gerencia geral (GG). A competência Técnica/funcional (TF) não houve representação como primeira âncora na amostra.

O interessante aqui observar é que os resultados indicam que os estudantes de administração sinalizaram âncoras, que de alguma forma estão atreladas às suas características atuais e aos seus valores, atitudes e motivações. Isso demonstra que os

formandos tendem a se preocupar com o equilíbrio e a integração de suas necessidades pessoais e profissionais. Pode-se confirmar que não se interessam em carreiras que lhe imponham restrições, nesse momento da vida, buscam a flexibilidade ideal para o alcance de seus objetivos. Provavelmente, consideram o sucesso de forma mais ampla, muito além do que simplesmente o sucesso na carreira. Os resultados também demonstram que os formandos buscam mudar de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais.

Por sua vez, o estudo de Kilimnik et al. (2008) apresenta que as principais âncoras identificadas tendem a se manter, ao longo do tempo. Em alguns casos, no entanto, as posições se invertem, com as âncoras secundárias passando para primeiro plano. Os autores também verificaram que as carreiras dos indivíduos se tornam com o passar do tempo, mais aderentes ao moderno modelo de carreira, ou seja, do tipo proteano. A Figura 7 apresenta os dados relativos às âncoras dos discentes de Administração considerando o gênero.

**Figura 7:** Número de ocorrências de âncora por gênero.



Fonte: Esta pesquisa (2021).

A análise entre as Âncoras de Carreira e o Gênero Sexual dos alunos pesquisados demonstra que a âncora Autonomia e independência (AI) apresenta maior ocorrência no gênero masculino. O que corrobora com o estudo de Vieira et al. (2019), segundo os autores são os homens que mais apresentam o desejo de viver livremente e de seguir suas carreiras.

Os resultados dos estudos confirmam tendências relacionadas ao gênero, pois, talvez mais do que os homens, as mulheres anseiam por um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. As escolhas das mulheres são direcionadas para empregos e ocupações que atendam às suas necessidades, como em primeiro lugar a âncora de maior ocorrência, a segurança e estabilidade no emprego (SE) e em seguida fazer o seu trabalho a sua própria maneira (AI), encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar (EV) e se dedicar a uma causa que respeite os seus valores (SD), estas não necessariamente nessa ordem. Pode-se argumentar que, tão qualificadas profissionalmente quanto os homens, porém com desejos de uma vida familiar satisfatória, as mulheres não parecem dispostas a renunciar a nenhuma dessas realizações (LEMOS; MELLO; GUIMARÃES, 2014)

Esse resultado identifica atualmente uma desigualdade entre gêneros; ou seja, dos motivos pelos quais o equilíbrio entre a vida privada e a profissional preocupa mais as mulheres (VIEIRA et al., 2019). Em contrapartida os resultados indicam que a segunda âncora com mais ocorrência nos homens é a Segurança e estabilidade (SE) e em seguida estilo de vida (EV), o que demonstra uma mudança no formato das definições das necessidades que socialmente são atribuídas apenas ao gênero

feminino.

## 5. Conclusão

Esse trabalho buscou analisar a relação do planejamento e gestão de carreira e as categorias de âncora de carreira segundo a percepção dos discentes do último período do curso de Administração da Universidade de Pernambuco (UPE), Campus Salgueiro. Para alcance desses resultados foi necessário que se fizesse a análise do conhecimento sobre planejamento e gestão de carreira durante a graduação e identificação das âncoras de carreira dos discentes estudados a partir de aplicação do questionário e análise individual do mesmo.

De modo geral, o que tange a percepção dos discentes sobre o tema planejamento e gestão de carreira durante a graduação, observou-se que os formandos demonstram em grande parte conhecimento sobre o tema, porém os resultados sinalizam que existe uma iniciativa própria discente pela busca do conhecimento e da realização do planejamento de carreira. Isso denota a importância da existência de uma disciplina ou cursos de extensão com ênfase na temática Planejamento e Gestão de Carreira para o curso de Administração.

A segunda parte do estudo identificou as âncoras de carreira dos discentes de Administração da Universidade de Pernambuco, sendo as três principais âncoras de carreiras: A âncora autonomia e independência (AI); A âncora segurança e estabilidade (SE); E a âncora estilo de vida (EV). Os resultados relativos às âncoras dos discentes, considerando o gênero, mostram que a âncora Autonomia e independência (AI) apresenta maior ocorrência pelo gênero masculino, já as escolhas das mulheres são direcionadas em primeiro momento para a âncora segurança e estabilidade (SE).

Esses resultados demonstram que os alunos tendem a se preocupar com o equilíbrio e a integração de suas necessidades pessoais e profissionais. Provavelmente, consideram o sucesso de forma mais ampla, muito além do que simplesmente o sucesso na carreira. Os resultados também demonstram que os estudantes da amostra passam de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais. A partir disso, percebe-se que o problema de pesquisa foi devidamente respondido e acredita-se que o estudo dessa temática possa representar uma importância significativa, pois se trata de saber planejar a carreira profissional.

### 5.1 Implicações gerenciais

Considerando os resultados obtidos, cabe considerar que, em termos prospectivos, podem-se apontar possibilidades de pesquisas ou projetos na universidade que amplie o entendimento sobre planejamento e âncora de carreira, como curso extensão presencial ou EAD (auto instrucional), eventos, palestras e conferência.

Esta pesquisa proporciona aos graduandos o desenvolvimento pessoal através da reflexão e da realização de um planejamento próprio de carreira. Por ser um tema original no curso de Administração da UPE, pode vir a somar as pessoas que têm algum interesse na compreensão deste assunto.

### 5.2 Principais dificuldades e recomendações de trabalhos futuros

As principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento deste trabalho estão associadas a coleta de dados, já que alguns discentes foram solicitados a participarem da pesquisa, no entanto, não contribuíram com ela. Como recomendação de trabalhos futuros, que os resultados quantitativos sejam confirmados por pesquisas com amostras maiores e diversificadas como estudantes dos períodos iniciais e profissionais já inseridos no mercado de trabalho. Como também a análise qualitativa de suas possíveis variações, para efeito comparativo.

É importante ressaltar que devido a momento político e econômico na qual o Brasil vem vivenciado, os jovens discentes necessitam planejar suas carreiras aplicando as teorias da gestão de pessoas apreendidas em sala de aula. Desta

maneira, recomenda-se ainda como trabalhos futuros a criação um instrumento de coleta de dados para verificar a percepção de carreira do discente ao entrar no curso de administração (primeiro período) e quando ele estiver próximo a finalizar o curso (último período), no intuito de verificar se com os conteúdos absorvidos durante o curso, o aluno tenha mudado ou não essa percepção.

## Referências

- Almeida, D. M., dos Santos Sales, E., Estivalet, V. D. F. B., Lopes, L. F. D., de Oliveira Simonetto, E., & Corrêa, J. S. (2018). Percepção discente sobre âncoras de carreira e valores relativos ao trabalho. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 16(1), 102-a.
- Barbosa, D. E. F., & Barboza, P. L. (2018). The training of the math teacher: looking for pathways to overcome the difficulties at the beginning of the career. *Research, Society and Development*, 8(3), e183794.
- Benedet, Roberta. (2004). *O Papel do Planejamento de Carreira no Mercado Atual*. Trabalho de conclusão de estágio (Bacharel em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Lemos, A. H. D. C., & Viana, M. D. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos Ebape.br*, 10(1), 162-180.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Dutra, Joel S., & Albuquerque, L. G. (2020). Âncoras de Carreira. Texto adaptado de CareerAnchor/ Edgar Schein. Administração de recursos humanos. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391842/mod\\_folder/content/0/EXERC.%202%20-%20ANEXO%20-%20C3%82NCORAS%20DE%20CARRIRA%20-%20MANUAL%20POC.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4391842/mod_folder/content/0/EXERC.%202%20-%20ANEXO%20-%20C3%82NCORAS%20DE%20CARRIRA%20-%20MANUAL%20POC.pdf?forcedownload=1).
- Dutra, J. S. (2007). *Administração de carreira: uma proposta a repensar a gestão de pessoas*. Atlas.
- Gama, B. da S., Barlem, E. L. D., Mattos, L. M. de, Minasi, A. S. A., Ramos-Toescher, A. M., & Figueira, A. B. (2020). Perception of academics of nursing about the fragilities and potentialities of the teaching career. *Research, Society and Development*, 9(7), e158973836.
- Gil, Antônio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.), Atlas.
- Hall, Douglas (2002). *T. Careers in and out of orgazations*. SAGE publications.
- Lemos, A. H. C., Mello, G. R., & Guimarães, M. F. (2014). Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 7(1), 135-152.
- Lôbo, R. J. S., Silva, F. E., Lopes Júnior, E. P. (2017). Planejamento de Carreira dos Graduandos em Administração. *Métodos e Pesquisa em Administração*, 2(2), 34-46.
- London, M., Stumpf, S. (1992). *Managing careers*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Oliveira, D. P. R. (2000). *Plano de Carreira: Foco No Indivíduo: Como Elaborar e Aplicar Para Ser Um Profissional de Sucesso*. Editora Atlas SA.
- Pestka, L. M., Braido, G. M., & Cerutti, B. B. (2017). Planejamento de carreira: um estudo com formandos de administração de empresas. *Revista Destaques Acadêmicos*, 9(1).
- Kilimnik, Z. M., de Souza Sant'Anna, A., de Oliveira, L. C. V., & Barros, D. T. R. (2008). Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 43-60.
- MIGUEL, P. A. C. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Elsevier, 2018.
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Ed (pp. 3-9). UAB/NTE/UFSM. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf).
- Reis, T. A., Leite, S. T., Graziano, G. O., & Osvaldo, Y. C. (2017). Como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de uma universidade do interior de São Paulo. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 7(1), 374-386.
- Schein, E. H. (1993). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. NBL Editora.
- Silva, R. C. D., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145-162.
- Silva, R. C., Dias, C. A. F., da Silva, M. T. G., de Castro Krakauer, P. V., & de Lourdes Marinho, B. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2(1), 19-39.
- Silva, T. S. da, Cardoso, M. N., & Malheiros, M. B. (2020). "Boost your career!" Developing marketing communication strategies for an event. *Research, Society and Development*, 9(7), e27973676.
- Soares, D. H. P. (2002). *A escolha Profissional*. Grupo Editorial Summus.
- Telmo, A. Plano de carreira nas organizações. (2015). <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>.



Tolfo, S. R. (2002). A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(2), 39-63.

Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. L. D. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 226-244.

Vieira, A., Monteiro, P. R. R., Carrieri, A. D. P., Guerra, V. D. A., & Brant, L. C. (2019). Un estudio de las relaciones entre género y anclas de carrera. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(3), 577-589.

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. Atlas.