

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA DE EDGAR
SCHEIN: TRAÇANDO POSSÍVEIS RELAÇÕES**

ANDRÉA KNABEM

FLORIANÓPOLIS

2005

ANDRÉA KNABEM

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA DE EDGAR
SCHEIN: TRAÇANDO POSSÍVEIS RELAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Psicologia no
Programa de Pós-Graduação em Psicologia da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof.a. Dra. Dulce Helena Penna Soares.

FLORIANÓPOLIS

2005

ANDRÉA KNABEM

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ÂNCORAS DE CARREIRA DE EDGAR
SCHEIN: TRAÇANDO POSSÍVEIS RELAÇÕES**

Orientadora

Prof.a. Dra. Dulce Helena Penna Soares
Departamento de Psicologia, UFSC

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos Laffin
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof. Dr. Kleber Prado Filho
Departamento de Psicologia, UFSC

Prof.a. Dra. Edite Krawulski
Departamento de Psicologia, UFSC

Para Leandro, Lino, Mara, Marcos e Paulo.

*“A vida não é brincadeira, amigo
A vida é arte do encontro
Embora haja tanto desencontro pela vida”.*
Vinicius de Moraes

AGRADEÇO

- De forma especial, à Prof.a. Dra. Dulce Helena Penna Soares, pela competência, entusiasmo, dedicação, amizade e carinho com que orientou este trabalho.
- Aos professores membros da banca, pela disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho.
- Aos professores que participaram do exame de qualificação, pelas contribuições: Prof.a. Dra. Andréa Vieira Zanella, Prof. Dr. Kleber Prado Filho e Prof.a. Dra. Marilu Diez Lisboa.
- Aos nove profissionais que aceitaram participar da pesquisa, pelo aprendizado, generosidade e espontaneidade com que compartilharam suas trajetórias profissionais.
- Aos professores Andréa Vieira Zanella, Bernardete Wrublevski Aued, Edite Krawulski, José Carlos Zanelli, Katia Maheirie, Kleber Prado Filho, Maria Chalfin Coutinho, Maria Juracy Filgueiras Toneli, Suzana da Rosa Tolfo, pelos conhecimentos compartilhados e exemplo profissional de ensino e pesquisa na universidade.
- À minha família – Alzira, Carla e Geórgia, meus cunhados Marcelo e Aury, e ao pequeno Felipe - sempre presentes e na torcida.
- À família SANTOS (tios, tias, primos e primas) que carinhosamente me acolheu em minha estada em Florianópolis.
- Aos amigos e amigas, pelo incentivo constante, pelo apoio nos momentos difíceis e pela alegria quando as dificuldades eram superadas. Especialmente - Cristina, Jeniffer, Juliana, Maria Hermínia, Maria de Lourdes e Patrícia, pela amizade compartilhada e fortalecida durante a realização do curso.
- À amiga Mara Cristina pela revisão atenciosa deste texto.
- A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

Resumo	VII
Abstract	VIII
1. Navegar é preciso, viver não é preciso	1
2. Um lugar chamado ‘Mundo do Trabalho’	5
3. Das histórias desta viagem	10
4. A viagem realizada	25
5. Conhecendo o roteiro de viagem de cada um	37
6. As possibilidades de viagens em comum	82
7. Um porto para as considerações finais	89
8. Referências	93
9. Anexos	
9.1. Termo de Aprovação – Conselho de Ética da UFSC	102
9.2. Roteiro de Entrevista	104
9.3. Inventário – Âncoras de Carreira	106
9.4. Carta e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	110
9.5. Trajetória Sócio-Profissional	111
9.6. Representações – Trajetória Sócio-Profissional	112

RESUMO

Esta pesquisa investiga a trajetória profissional e as Âncoras de Carreira de Edgar Schein, de nove trabalhadores de formação superior diferentes, com idades entre 28 (vinte e oito) e 52 (cinquenta e dois) anos, das cidades de Joinville e Florianópolis. Foram utilizadas as categorias de trajetória profissional e Âncoras de Carreira, a primeira entendida como o percurso que o trabalhador desenvolve ao longo da vida de trabalho, e a segunda como o elemento de si mesmo que a pessoa não abandonaria em uma situação de mudança, conforme a concepção de Schein (1993). Procurou identificar as trajetórias profissionais dos sujeitos pesquisados, trabalhadores com vínculo empregatício e no mínimo dez anos de experiência profissional, e relacioná-las às Âncoras de Carreira de cada um. Para tal, foram investigados o início das carreiras profissionais, o planejamento das carreiras, a relação das âncoras profissionais dos sujeitos com as mudanças em suas trajetórias de trabalho. Três trabalhadores apresentaram um objetivo profissional inicial estabelecido para o desenvolvimento da carreira, tendo os demais desenvolvido objetivos e metas ao longo da vida profissional. As Âncoras de Carreira identificadas foram relacionadas com diferentes momentos da trajetória profissional dos entrevistados, despertando interesses e pontos de continuidade de seu projeto profissional. Todos os entrevistados apresentaram uma visão de futuro para a vida profissional, buscando novos desafios ou a estabilidade da manutenção do momento profissional atual.

Palavras chaves: trajetória profissional, Âncoras de Carreira, orientação profissional.

ABSTRACT

The research had the objective to investigate the professional trajectory and the possible relations with the of Career Anchors of nine workers with different superior degree, with ages between 28 (twenty eight) and 52 (fifty two) years, from the cities of Joinville and Florianópolis. The professional trajectory that is the passage that the worker develops throughout professional life and the understanding of Career Anchors that it is an element of itself that the person would not abandon in a changing situation present by Schein (1993). It tried to identify and to relate the professional trajectory with Career Anchors and to characterize the professional trajectory of the workers with employment bond and with at least ten years of professional experience. The relations had been established from the categories of professional planning, the relations of the Career Anchors the professional trajectory and the perspective of professional future of the interviewed workers. Just three the interviewed workers presented an established initial professional objective for career development, the others six workers developed objective and the goals during their professional life. In all the cases the Career Anchors identified were related with different moments of the professional trajectory of the workers, and interest and points of continuity of the professional project. All the interviewed ones present a vision of future for the professional life, searching new challenges or the stability of the maintenance of the current professional moment.

KEY WORDS: professional trajectory, Career Anchors, professional orientation.

Uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Nada de absolutamente original, portanto, mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais”
(DUARTE, 2002:140).

*"Navegar é preciso,
viver não é preciso"
Fernando Pessoa¹*

No verso de Fernando Pessoa existe uma ambigüidade semântica entre precisão e necessidade. São vários sentidos que a palavra “preciso” pode ter no verso, principalmente se consideramos que na arte não importa com que finalidade o autor escreveu, mas os diferentes sentidos que ela possibilita ao leitor.

A frase “navegar é preciso, viver não é preciso” era o lema dos navegantes portugueses durante a expansão européia, portanto historicamente do século XIII ao século XVI. A frase originalmente teria sido dita por Pompeu, um general romano, e convocava os marinheiros amedrontados da época, que se recusavam a viajar durante a guerra. Neste caso, o contexto em que viveu o general romano e o da expansão portuguesa guardam um espaço de tempo e se pensarmos nas condições em que os navios da época eram construídos, dos poucos conhecimentos das correntes marítimas e das técnicas de navegação, da insegurança e desconhecimento com que se navegavam, vamos entender que a palavra “preciso” tem o sentido de necessidade e não o de precisão.

Neste caso escolhemos a metáfora de Pessoa para iniciar esta dissertação sobre “Trajetória profissional e as possíveis relações com Âncoras de Carreira”² no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina por dois motivos. O primeiro deles por considerar o conhecimento um grande oceano, formado por diferentes praias, enseadas e ilhas e que durante nossa formação profissional buscamos lançar âncoras em um determinado lugar. Durante o ensino fundamental e médio escolhemos uma determinada praia para realizar uma pequena parada, de longos 11 (onze anos) formalmente para alguns, outros demoraram um pouco mais de tempo para conhecer e explorar aquele

¹ Essa frase faz parte de um texto encontrado na arca de inéditos: "Navegadores antigos tinham uma frase gloriosa: **navegar é preciso, viver não é preciso**. Quero para mim o espírito d'esta frase, transformada a forma para a casar com o que eu sou: **viver não é necessário; o que é necessário é criar**. Não conto gozar a minha vida; nem em gozá-la penso. Só quero torná-la grande, ainda que para isso tenha de ser o meu corpo e a (minha alma) a lenha desse fogo. Só quero torná-la de toda a humanidade; ainda que para isso tenha de a perder como minha". (Grifos nossos) (PESSOA, 1980:122)

² A palavra Âncoras de Carreira sempre aparecerá em maiúscula quando se referir ao termo ‘career anchors’ conforme os trabalhos de Schein (1993, 1996).

lugar. Mais tarde recolhemos a âncora e seguimos a direção a outros mares e praias. Durante a realização de um curso de graduação escolhemos uma área do conhecimento e realizamos uma formação. Buscamos um conhecimento para continuar a navegar no oceano, a partir do que aprendemos naquela praia ancorados, por um tempo variável de quatro a seis anos. Depois, novamente, levantamos âncora em direção ao oceano, buscando onde aplicar o que aprendemos naquela praia. Vejo e percebo a formação profissional como uma viagem, que às vezes estabelecemos uma rota prévia, planejamos onde queremos ir, por onde queremos passar e o que pretendemos conhecer; outras vezes não planejamos uma rota e buscamos o elemento surpresa, o inesperado como ingredientes da viagem.

O segundo motivo, por uma questão de recurso de textual de estilo, segundo meu professor de português do ensino médio. Uma vez que tenho formação na Pedagogia e no Jornalismo sempre gostei das possibilidades de um texto literário estar em um outro contexto, principalmente quando os sentidos podem ser facilmente relacionados. Trajetória profissional e Âncoras de Carreira têm haver com navegar, suas possibilidades, com o fato de a Universidade Federal de Santa Catarina estar localizada numa ilha, por estar buscando no mestrado uma formação para o ensino, pesquisa e neste momento lançar âncora para realizar o curso.

O interesse em desenvolver um projeto de pesquisa sobre a questão da carreira³ surgiu em 2001 quando participei de uma experiência inédita em minha formação e exercício profissional na área de consultoria empresarial. Fui convidada a colaborar como psicopedagoga numa consultoria de projetos de Gestão do Conhecimento⁴ e Aprendizagem Organizacional⁵. Ao tentar desbravar uma área tão inédita para uma pedagoga que havia

³ Os termos trajetória profissional e carreira neste momento são utilizados como sinônimos, posteriormente apresentamos a diferença entre ambos e os motivos da opção pelo termo trajetória profissional no lugar de carreira.

⁴ O termo Gestão do Conhecimento (GC) possui várias definições. Para esta dissertação, o entendimento é o geral, ou seja, “o conceito que cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido num determinado ambiente cresça e seja compartilhado. Uma função da GC é explicitar, registrar e disseminar por toda a organização maneiras de fazer que estão restritas a indivíduos, propiciando a geração de novos conhecimentos. Nas organizações, a criação, explicitação, compartilhamento, apropriação e aplicação do conhecimento, são algumas etapas que ilustram o processo de GC”.(fonte: <http://www.cidade.usp.br/projetos/dicionario/gestao.php>, acesso em fevereiro de 2005, Projeto Dicionário do Trabalho Vivo, Cidade Futura, Universidade de São Paulo)

⁵ O termo Aprendizagem Organizacional possui vários entendimentos nas áreas de Psicologia Organizacional e Administração, os conceitos usados nos projetos da época eram os de Peter Senge nas obras “A Quinta Disciplina” e “A Dança das Mudanças”.

somente trabalhado na docência universitária e na clínica psicopedagógica encontrei um universo diferente dos alunos da graduação e dos clientes do consultório. Passei a conviver com profissionais de diferentes áreas de formação envolvidos numa ‘nova moda administrativa’ chamada Gestão do Conhecimento.

Encontrei engenheiros de diferentes formações, economistas, contadores, sociólogos, administradores, bibliotecários e advogados trabalhando em áreas diversas da formação inicial e buscando uma complementação da formação por intermédio de diferentes cursos, sejam eles de atualização, especialização, mestrado e doutorado. A convivência com esses profissionais ofereceu a dimensão da velocidade de mudança que o mercado imprime aos trabalhadores, e que nem sempre, na condição de formadora de alunos da graduação, observava.

Simultaneamente, no consultório particular comecei a atender adultos que procuravam o atendimento psicopedagógico para “aprender a ler”⁶, “aprender a resumir”, “a fazer a tal da monografia, pois tenho funcionários meus no curso e não vou ‘comprar’ um trabalho”, para “aprender a estudar e escrever, pois na escola nunca precisei estudar”, “dar conta dos livros da especialização, pois só leio jornais e revistas da minha área”, entre outras falas. As questões dos clientes adultos colocavam novas interrogações e a necessidade de entender o que estava acontecendo com esses sujeitos. Ao buscar o atendimento psicopedagógico esses sujeitos estavam colocando em dúvida o saber sobre o estudar e o aprender, alguns buscavam uma orientação profissional, pois não estavam conseguindo lidar com as demandas exigidas para sua formação continuada. O atendimento de alguns casos e a supervisão com uma psicóloga organizacional direcionaram o olhar para pensar esse sujeito – adulto e suas escolhas relativas à profissão, à carreira e à aprendizagem.

A realidade desse adulto, suas inquietações no mercado de trabalho, suas necessidades de aprendizagem levaram-me a buscar o mestrado em psicologia com o objetivo de entender e principalmente procurar um outro sentido presente na poesia de Pessoa, um pouco menos conhecido que o primeiro, “*viver não é necessário; o que é necessário é criar*”. Portanto, é com a necessidade de criar, sinônimo de viver, que

⁶ As frases entre aspas referem-se a falas dos adultos em sua entrevista inicial ao buscar o atendimento psicopedagógico.

desenvolvemos esse projeto de pesquisa sobre “Trajetória profissional e as possíveis relações com Âncoras de Carreira”.

Convidamos o leitor a nos acompanhar em um roteiro diferente do acadêmico tradicional, usual e formal da apresentação de uma dissertação. A seguir apresentaremos “Um lugar chamado ‘Mundo do Trabalho’”, com algumas questões sobre as transformações do mundo do trabalho; na seqüência, “Das histórias desta viagem” encontra-se o referencial teórico, um levantamento das pesquisas realizadas e a pergunta de pesquisa com os objetivos. A seguir, na parte “A viagem realizada”, apresentamos o método, ou seja, o contexto da pesquisa - escolha dos sujeitos e procedimentos para coletas das informações. Finalizamos com “Conhecendo o roteiro de viagem de cada um”, “As possibilidades de viagens em comum” e “Um porto para as considerações finais” que são, respectivamente, o relato da trajetória profissional de cada sujeito da pesquisa com as Âncoras de Carreira identificadas, uma análise e discussão dos dados, e as considerações finais do roteiro inicial estabelecido.

Portanto, todos a bordo e boa viagem, ou melhor, boa leitura!

2. Um lugar chamado ‘Mundo do Trabalho’

A perspectiva histórica nos constitui e somos um ser único, apesar de vivermos numa mesma época. Somos um ser social e singular ao mesmo tempo, pois

“[...] o sujeito não se soma a Eus sociais interiorizados, não se distancia deles, não luta contra eles. O sujeito apropria-se do social sob uma forma específica, compreendidos aí sua posição, seus interesses, as normas e os papéis que lhes são propostos ou impostos. O sujeito não é uma distância para com o social, é sim um ser singular que se apropria do social sob uma forma específica, transformada em representações, comportamentos, aspirações, práticas, etc.” (CHARLOT, 2000:34).

Na sociedade contemporânea capitalista, em que as relações entre capital e trabalho tencionam a absorção da totalidade da vida humana, muitas vezes confundem-se homem e organização. Nesse contexto capitalista em que o ser humano precisa vender sua força de trabalho para prover sua existência, e na qual a relação capital-trabalho se associa ao paradigma econômico, acaba-se, muitas vezes, reduzindo-se a totalidade da vida humana à vida da organização. Dessa forma, é oportuno estudar as relações entre capital e trabalho, que formam novos arranjos na estrutura organizacional, como o sujeito desenvolve a profissão e a carreira para a produção de trabalho nas organizações.

Transformações no Mundo do Trabalho

O impacto das mudanças no mundo do trabalho não foi totalmente compreendido e avaliado, uma vez que estão em curso. No entanto, a literatura e os estudiosos produziram material suficiente para uma apresentação de como têm sido estabelecidas as relações de trabalho no final do século XX e começo do século XXI.

Como ressalta Mattoso (1995), a reestruturação do capitalismo a partir da década de 80

“[...] traria em seu bojo a ruptura do paradigma industrial e tecnológico impulsionado a partir da Segunda Revolução Industrial e a emergência

de um novo padrão produtivo, tecnológico e organizacional. Ao buscar consolidar-se, este novo padrão entraria em conflito, não somente com o velho padrão industrial, mas sobretudo com as relações sociais, salariais e com o padrão de consumo anteriores” (MATTOSO, 1995: 62-3).

A reestruturação do mundo do trabalho é fruto de uma crise multifacetada: os condicionantes sociais, econômicos e técnicos relacionados entre si vão impulsionar uma nova maneira de fazer e compreender o mundo do trabalho e a relação capital-trabalho (Antunes, 2002). O atual estágio do mundo do trabalho, assim como no início do fordismo, encontra um Estado alheio ao seu papel de mediador, ou seja, que se desresponsabiliza por regulamentar a nova relação capital/trabalho. Esquece ou ignora que, em uma sociedade fundada na centralidade do trabalho, este é um direito e um elemento de integração do indivíduo na esfera social.

Mattoso (1995), ao analisar as mudanças trazidas pela introdução do padrão tecnológico e produtivo, chamado toyotismo, apresenta como consequência a redução dos níveis hierárquicos nas empresas, a incorporação de novos procedimentos de planejamento e pesquisa de produtos e mercados; novas formas de relação entre fornecedores e o surgimento da terceirização; mas, principalmente, uma ruptura no pacto social e nas relações de trabalho constituídas entre 1950 e 1980.

As idéias de *flexibilização dos contratos de trabalho* (perda dos direitos trabalhistas, terceirização, precarização do emprego etc.) e de *flexibilidade do trabalhador* (multifuncionalidade e polivalência) escondem, na verdade, exploração, sobrecarga e insegurança no trabalho. Com as mudanças na organização do trabalho, o quadro de qualificações profissionais também tem mudado. Exige-se que o trabalhador seja capaz de conceber, organizar, executar, avaliar as tarefas e controlar a qualidade. Isso implica em escolarização elevada, treinamento constante, pois o trabalho qualificado pressupõe conteúdos mais elaborados.

Portanto, a dimensão da relação homem e trabalho está sofrendo modificações e, como afirma Sennett (1999), a velocidade imposta por essa atual fase do capitalismo tem profundas consequências para a formação do caráter do trabalhador: *“não há longo prazo é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo”* (p.24).

O novo modo de operar do capitalismo não significa, segundo Harvey (1992), que ele esteja ficando mais ‘desorganizado’. Pelo contrário, “*o capitalismo está se tornando cada vez mais organizado através da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de trabalho, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto institucional*” (p.150-151).

Como resultado “*a acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego ‘estrutural’[...], rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais [...] e o retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista*” (Harvey, 1992:141). O mercado de trabalho utiliza-se de regimes e de contratos de trabalho flexíveis, como por exemplo, a adoção do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Rifkin (1995) afirma que o mundo do trabalho se dirige para um declínio inevitável dos níveis de emprego e para uma redução da força de trabalho. O declínio da força de trabalho global é registrado na indústria, na agricultura e até no setor de serviços. Para o autor, no mercado de trabalho prevalecem os seguintes trabalhadores: trabalhadores produtivos e os de serviço; os participantes do mercado e ampliação das formas de subsistência externa ao mercado; e os empregados e não-empregados.

As conseqüências das transformações da produção e do trabalho, para Antunes (2002, 2004), como a ‘perda de centralidade do trabalho’, conforme Offe (1989), ou o ‘fim do emprego’, segundo Rifkin (1995) são desafios para pensar um novo ‘sentido ao trabalho’, sentido esse que para Antunes (2004:38) deve “*compreender a nova morfologia do trabalho, seu caráter multifacetado, polissêmico e polimorfo*”. Antunes (2002) concebe dessa forma uma nova classe trabalhadora que denomina ‘*classe-que-vive-do-trabalho*’.

Dentro dessa realidade, onde as condições de produção da materialidade modificam e transformam, nada mais urgente do que pensar como os sujeitos trabalhadores estão construindo suas carreiras. Esse é o ponto de partida desta pesquisa, aqui sempre denominada de viagem; portanto, a partir das contribuições da Orientação Profissional, propussemos investigar como esses sujeitos constroem a trajetória profissional e as possíveis relações com Âncoras de Carreira de Schein.

Lisboa (2002) assinala que *“mudanças na nova ‘ordem’ do trabalho estão afetando diretamente as pessoas, não somente enquanto profissionais, mas, também, na sua identidade, nos seus valores, nos seus projetos e ações”* (p.39). No campo do estudo dessas mudanças, Lisboa (2002) aponta as contribuições da sociologia, particularmente da sociologia do trabalho, da economia, da psicologia, e destaca o papel da orientação profissional nessa nova ‘ordem do trabalho’. Para a autora, a Orientação Profissional deve deslocar-se do foco centrado na escolha individual para a significância e abrangência do trabalho e suas relações na sociedade.

Prado Filho (1993) também ressalta a importância das mudanças no mundo do trabalho para a área de Orientação Profissional, pois *“estas transformações não se limitam a alterações nas rotinas e procedimentos característicos destas ocupações, mas implicam em ganhos ou perdas de poder e prestígio perante a sociedade, extinguem possibilidades ao mesmo tempo que criam novas oportunidades, apresentando ainda extensos reflexos em termos econômicos”* (p.113)

Nas pesquisas realizadas pelo LIOP – Laboratório de Informação e Orientação Profissional – da Universidade Federal de Santa Catarina, a perspectiva centrada no indivíduo que escolhe está presente, além das pesquisas com a realidade desse ‘novo mundo do trabalho’.

Sestren (2004), ao trabalhar com os funcionários do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC) que aderiram ao Plano de Demissão Incentivada – PDI, relaciona um dos momentos de mudança da realidade do trabalho bancário. A análise que os sujeitos da pesquisa de Sestren (2004) realizaram em relação ao PDI apontam para a pressão exercida no âmbito psicológico desses profissionais, confirmada pelos entrevistados como ‘período de terrorismo’ e pela falta de projeto profissional para o momento de desligamento do banco e conseqüente despreparo para a transição à nova vida profissional fora do banco. São estudos semelhantes aos das professoras Coutinho (2003) e Tolfo e colaboradores (2003), do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito da mesma Universidade.

Xikota (2004) realizou uma pesquisa com egressos do curso de administração para identificar a percepção destes sobre o planejamento de carreira. Os entrevistados de Xikota (2004) receberam informações sobre o planejamento de carreira durante o curso de graduação, todavia apresentaram contradição no discurso ao relatar se realizam ou

não um planejamento de carreira. Todos os entrevistados consideram que a carreira necessita ser planejada, refletindo assim o discurso da ideologia neoliberal.

As pesquisas de Lisboa (2002), Sestren (2004) e Xikota (2004) constituem alguns exemplos de estudos que apontam a perspectiva das relações de trabalho e as situações das mudanças e modificações que vêm ocorrendo no cotidiano do trabalhador. As mudanças são externas, mas existem também as questões internas de como o sujeito se constitui nesse mundo do trabalho, qual o significado do trabalho e as escolhas relativas ao trabalho, considerando, como destaca Coutinho (1993:117), que existe “*uma relação entre o mundo subjetivo (sujeito) e o mundo objetivo (trabalho)*”.

As relações não são estanques, mas estão sempre em um processo de imbricamento, pois para pensar a individualidade é necessário pensar a coletividade, uma vez que “*não pensar em individualidades, mas em singularidades como unidades em contínuas transformações e relação com o mundo*” (Coutinho, 1993:118). A questão da identidade somente pode ser pensada como identidades em processo, conforme afirma Lago (1999).

As questões da identidade e identidade profissional, em particular, são polêmicas no campo da psicologia, pois a matriz teórica de concepção do conceito é o que determina o foco da análise. Para as questões de identidade podemos ter conceitos sob perspectivas diferentes, o entendimento desse conceito nesta viagem é o de identidades em processo.

Passar por este lugar denominado ‘Mundo do Trabalho’, com seus dilemas teóricos e abordagens de uma realidade de ‘fim de emprego’ é uma passagem necessária antes de seguirmos viagem para conhecer “Das histórias dessa viagem”, para conhecermos em qual dos sete mares vamos navegar com um roteiro para esta viagem.

3. Das histórias desta viagem

Ao escolhermos um dos ‘sete mares’⁷ para lançar âncora, escolhemos o da Orientação Vocacional e Profissional. A orientação profissional nasceu como uma prática ligada ao aumento da eficiência dos trabalhadores na indústria, na Europa, no início do século XX. Segundo Carvalho (1995), o primeiro Centro de Orientação Profissional surgiu em Munique, Alemanha, no ano de 1902. No entanto, o marco oficial do nascimento da Orientação Profissional está na criação, por Frank Parsons, do primeiro Centro de Orientação Profissional norte americano, na cidade de Boston, em 1907. No seu nascimento, a Orientação Profissional está ligada à resolução de problemas práticos da emergente sociedade industrial; portanto, sua história está ligada às relações de trabalho.

No geral, as expressões Orientação Vocacional ou Profissional referem-se à expressão original em inglês, ‘*vocational guidance*’, que define uma ampla área de estudos relativos a um processo nos indivíduos, incluindo desde as primeiras etapas da escolha de uma profissão até o planejamento de carreira e o ajustamento profissional. Alguns autores brasileiros, como Pimenta (1981), utilizam o termo vocacional quando se referem às primeiras escolhas e profissional ou ocupacional quando se referem a etapas posteriores ligadas ao trabalho. Ao optarmos pelo termo orientação profissional, mais próximo do significado original, procuramos distingui-lo do sentido que o termo vocacional pode assumir em português, de chamamento interior, apelo para uma atividade.

A orientação profissional, segundo Soares (2002a), é um processo de ‘facilitação’ da escolha e não deve ficar restrito ao momento da adolescência, mas ao longo da vida. Soares (2002a) aponta para a importância de pensar que escolhemos a todo momento e não só em relação à profissão. Para a autora, não só os adolescentes estão perdidos neste mundo de novas exigências e informações, mas também os adultos que procuram a Orientação Profissional para pensar e repensar as escolhas.

⁷ A expressão sete mares, segundo um amigo geógrafo, refere-se aos oceanos ou partes de oceanos. Os oceanos Atlântico e Pacífico são tão grandes que foram divididos em ‘mares’, dois nesse caso; e os demais oceanos o Antártico, o Índico e o Ártico, totalizando sete mares. Na Geografia atual estão em 13 (treze) o número de mares.

A Orientação Profissional no Brasil inicia-se com a criação, em 1924, do Serviço de Seleção e Orientação Profissional para alunos do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo. Do ponto inicial até hoje, temos mais de oitenta anos de vida dessa área de atuação de psicólogos e pedagogos. Segundo Sparta (2004), o desenvolvimento de pesquisas na área com o objetivo de promover o crescimento teórico e prático está crescendo nos últimos anos.

Em relação à temática da carreira, a Orientação Profissional no Brasil somente nos últimos dez anos vem se ocupando da questão. Um levantamento realizado por Melo-Silva (2003) aponta a lacuna dos trabalhos nessa área. Considerando, o panorama internacional dos trabalhos da orientação profissional no Brasil, a temática não foi amplamente estudada e inclusive em termos de políticas públicas não desenvolvemos uma orientação e formação profissional ao longo da vida⁸.

O trabalho desenvolvido pela Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional Ministério do Trabalho e da Solidariedade, de Lisboa – Portugal, intitulado “Formação ao longo da vida e gestão de carreira”, elaborado pelos consultores Joaquim Luís Coimbra, Filomena Parada e Luís Imaginário. Apresenta uma análise e reflexão sobre as questões da educação, formação e orientação e encaminha uma proposta de orientação profissional ao longo da vida, na qual o orientador profissional é um elemento de ligação entre o sujeito e a realidade do mundo do trabalho. Esta também é a realidade do Canadá, como nos mostra Bujold e Gringras (2000), num levantamento das produções em relação ao desenvolvimento e pesquisa na área de orientação profissional daquele país.

Na realidade brasileira são crescentes os programas de formação ao longo da vida e de formação profissional, bem como a preocupação com políticas públicas para a área de educação e orientação profissional.

Ao buscarmos identificar material para trabalhar com a temática da pesquisa, sentimos a necessidade de definirmos o termo carreira.

Carreira

A palavra carreira, segundo o dicionário Aurélio, significa

Carreira. [do lat. vulg. *Carraria*, i.e. 'via carraria' , 'caminho de carro'] S.f. 1. *Corrida veloz; correria [...].* 2. *Caminho, estrada.* 3. *Carreiro (2).* 4. *Rastro, trilha, trilha, carreiro.* 5. *Linha.* 6. *Fileira, fila ala. [...].* 8. *Modo de vida; profissão.* 9. *O decurso da existência. [...]*
Fazer carreira. 1. *Alcançar boa posição social e/ou profissional;* 2. *Ser adotado e aceito por grande número de pessoas.* (FERREIRA: 1986:358)

Como a definição acima demonstra, carreira é um termo utilizado com diferentes sentidos, agregando com isso vários significados. No uso diário, geralmente utilizamos a palavra para nos referirmos a ter uma ocupação ou um determinado cargo em uma organização. No contexto das organizações, a palavra carreira, bem como seu conceito e desenvolvimento, vêm sofrendo mudanças a partir dos diferentes modelos de gestão.

Dutra (1996) situa o aparecimento de uma área específica de administração ou gestão de carreira a partir do crescimento e da complexidade das organizações e ligado à Escola de Administração Científica, que identificou cargos ligados a postos de trabalho. Inicialmente, a administração de carreira era uma atividade de competência da empresa, cabendo às pessoas seguirem os caminhos determinados pela empresa. À medida que a complexidade das organizações aumentou, uma área específica de recursos humanos passou a estabelecer as condições de desenvolvimento dos empregados.

Chanlat (1995), ao problematizar a questão da carreira, relaciona-a ao tipo de sociedade. Para o autor, a sociedade do final do século XX e início deste século apresenta o modelo de uma carreira tradicional, caracterizado pela estabilidade, linearidade; e o modelo de uma carreira moderna, onde o caráter emergente das mudanças e transformações apresenta características contrárias ao modelo tradicional. A carreira moderna, para Chanlat (1995), caracteriza-se pela diversificação das carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade.

As carreiras na sociedade moderna, para Chanlat (1996), permitem, assim, diferentes elaborações. Para o autor, podem ser agrupadas em carreiras: burocráticas, profissional, empreendedora e sociopolítica. As do tipo burocrático são as carreiras que pressupõem um atrelamento às estruturas organizacionais, o elemento de ascensão consiste no avanço de uma posição hierárquica a outra e o tipo de organização é a de grande porte.

⁸ A expressão ao longo da vida tem sido utilizada nos documentos da Unesco para a educação em geral e

A carreira profissional é caracterizada por sujeitos que buscam o domínio do conhecimento e da qualificação; a ascensão, normalmente, está associada à reputação e ao saber e o tipo de organização é aquela voltada para o conhecimento. A carreira do tipo empreendedora coloca o foco no indivíduo e na possibilidade de sucesso baseado em talentos e capacidades individuais; são as pequenas organizações, empresas artesanais e individuais que possibilitam o desenvolvimento desse tipo de carreira.

No modelo sócio-político, a capacidade do indivíduo de desenvolver relações interpessoais e habilidades sociais são determinantes para a construção da trajetória profissional.

Apesar de estabelecer diferentes tipos de carreira, Chanlat (1996) questiona a possibilidade de construção de uma carreira num contexto no qual a segurança do emprego não existe, sem uma compensação salarial e a possibilidade de planejamento do futuro profissional é precário, com um horizonte cada vez mais curto. Os questionamentos desse autor consideram o declínio da ética no trabalho, a precarização da formação e a realidade de um número cada vez menor de assalariados ao lado de um número crescente de empregos temporários e precários.

Diante do atual contexto econômico e social e das transformações da realidade do mundo do trabalho, para Chanlat (1996), cada vez mais a carreira será restrita a poucos trabalhadores, ficando uma elite profissional com possibilidade de estabilidade no emprego.

A definição de Super (1990) para carreira, por sua vez, envolve o comprometimento e a motivação. Para o autor, as pessoas comprometidas com sua carreira são motivadas a perseguir o seu próprio desenvolvimento, seja em uma ou em uma série de ocupações, conforme seus interesses e oportunidades. Assim sendo, o compromisso com sua carreira envolve uma orientação futura e uma preocupação com o seu planejamento. Para esse autor, as pessoas diferem em suas capacidades, personalidades, necessidades, valores, interesses, traços e auto-conceitos, sendo qualificadas pela virtude dessas características em cada profissão existente, que exige um determinado padrão, mesmo permitindo algumas variações.

As preferências vocacionais e as competências individuais mudam com o tempo e com a experiência do indivíduo, fazendo parte de seu processo de desenvolvimento de

carreira. Nesse contexto, a elaboração de um projeto de vida profissional pode ser um importante procedimento para aumentar a probabilidade do alcance de suas metas, permitindo uma maior previsibilidade e conseqüente controlabilidade desse processo, apesar da existência de obstáculos para a sua concretização.

Super (1990, p.136) estabelece a diferença básica entre **ocupação e carreira**:

***Carreira** é a seqüência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa. Do ponto de vista psicológico, carreira é uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos interesses, aptidões, valores, necessidades, primeiras experiências e perspectivas.*

***Ocupação** é um tipo de atividade de trabalho na qual uma pessoa se empenha, uma atividade que tem um valor de mercado e na qual, portanto, as pessoas são pagas para se empenharem. Psicologicamente, uma ocupação é um conjunto de tarefas, papéis prováveis e desempenho que requerem certas habilidades, conhecimentos, aptidões e trazem certas recompensas.*

Nessa perspectiva, carreira e ocupação são diferentes. Para complementar essa distinção, Laffin (2002) sintetiza uma perspectiva para esse trabalho, quando afirma:

“Entendo o conceito de trabalho como toda e qualquer atividade desenvolvida pelo homem que, na sua realização, amplia as condições de seu desenvolvimento e a satisfação de todas as suas necessidades. O emprego é a tradução da existência de um vínculo entre partes e entre interesses pelo qual condições são, de alguma forma, aceitas; a ocupação é um trabalho que pode ou não ser potencializado no emprego” (p 50).

Considerando as definições apresentadas, optamos pelo uso da expressão trajetória profissional no lugar de carreira. Usualmente, o entendimento do termo carreira tem sido o de seqüência padrão de posições e de funções, bem como de linearidade, com noção de hierarquia, de escada, conforme destaca Bastos (1997). Ou, como aponta Ferreira (1986), o de alcançar posições sociais ou profissionais. Nesta pesquisa, o entendimento não é esse, de posição e função, mas a idéia de processo, que o termo trajetória profissional abarca adequadamente o sentido para o presente estudo.

A opção deu-se a partir dos estudos da sociologia do trabalho, principalmente os de Dubar (1998) que, ao realizar a análise das trajetórias sociais, defronta-se com a

questão da articulação de dois aspectos do processo biográfico. Para o autor a “*‘trajetória objetiva’ é definida como seqüência das posições sociais ocupadas durante a vida, medida por categorias estatísticas e condensada numa tendência geral (ascendente, descendente, estável etc.); em contraste, a ‘trajetória subjetiva’ é expressa em diversos relatos biográficos, por meio de categorias inerentes remetendo a ‘mundos sociais’ e condensável em formas identitárias heterogêneas*” (DUBAR, 1998: 13).

Resgatamos a idéia de trabalhar com trajetória de Dubar (1998), todavia não utilizamos a matriz epistemológica apresentada por esse autor para a análise das trajetórias. A idéia de trajetória é original de Dubar (1998) e na orientação profissional autores como Borges (2004) e Sestren (2003) apontam a necessidade de estudos a partir da análise e estudo das trajetórias profissionais.

Borges (2004) apresenta um estudo do uso de história de vida para a orientação profissional, com enfoque para a reorientação de adultos. A autora procura destacar, no estudo de um caso de reorientação profissional, as possibilidades da história de vida, apresentando diferentes técnicas para utilização no processo de orientação profissional.

No levantamento realizado junto ao Banco de Teses - BT - da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior - Capes⁹, encontramos diversos trabalhos na perspectiva de trajetória profissional, todavia em áreas do conhecimento diferentes da orientação profissional. Na associação dos termos ‘orientação profissional’, ‘trajetória profissional’ e ‘carreira’ não identificamos nenhum material. Nas áreas de sociologia, antropologia, educação encontramos estudos com sujeitos executivos, enfermeiros e professores. A área de educação apresentou um maior número de trabalhos em áreas diferentes, tais como: educação física, ensino fundamental, ensino de uma matéria específica como ciências ou física e ensino superior.

Se considerarmos a área de administração, um levantamento realizado por Tonelli, Caldas, Lancombe e Tinoco (2003) apresentou um levantamento da produção acadêmica em recursos humanos no Brasil na última década (1991-2000).

Os autores consideraram os principais periódicos científicos da área – *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *Revista de Administração Pública*, *Revista de Administração de Empresas* e *Revista de Administração Contemporânea* – e os anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Administração – ANANPAD para

classificar a produção de Recursos Humanos. No estudo, esses autores identificam subáreas para a área de recursos humanos e identificam as áreas de comportamento, de funções, de políticas e outros. A carreira¹⁰, neste caso, pode aparecer tanto na subárea de função como na de formação de administrador ou pesquisa em recursos humanos que se encontra na categoria ‘outros’ para os autores.

Refazendo o percurso dos autores, o trabalho mais próximo da temática desta pesquisa é o de Dutra (1991), sobre carreiras paralelas como proposta de revisão da administração de carreira, e o de Bastos (1997) sobre o comprometimento com a carreira, realizado com profissionais e estudantes de administração.

Portanto, no levantamento das pesquisas não identificamos pesquisas na área em que se associam os termos de ‘orientação profissional’, ‘trajetória profissional’ e ‘carreira’, sendo indicativo de um espaço possível para empreender uma viagem.

A seguir conheceremos um pouco da abordagem de Schein (1993) sobre a questão da carreira e suas âncoras.

A abordagem de Edgar Schein

As Âncoras de Carreira foram desenvolvidas por Edgar Schein a partir de um estudo longitudinal com 44 alunos da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), utilizando entrevistas para examinar a história de trabalho e as razões das decisões relativas à carreira no período de 1961 a 1973. A partir dos depoimentos, Schein identificou inicialmente cinco categorias de razões e padrões de escolhas ao longo do desenvolvimento da carreira.

Posteriormente, Schein (1993) retomou a pesquisa e identificou mais três âncoras e, recentemente, no artigo “Career Anchors Revised: implication for career development in the 21st century” (1996), reafirma e analisa as mudanças e conteúdos das âncoras de carreira e suas implicações para o desenvolvimento de carreira no mundo contemporâneo.

Schein (1993) define uma âncora como uma combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem de guia para as decisões relativas à carreira

⁹ No levantamento, o material disponível era do período de 1987 a 2002. O site é www.periodicos.capes.gov.br.

individual. Para o autor, existe uma carreira interna e uma externa. A carreira interna envolve o modo de perceber o desenvolvimento ao longo do tempo da vida profissional, ou seja, é a imagem própria que cada um possui e vê no seu trabalho e no papel que desenvolve profissionalmente. A carreira externa compreende os degraus requeridos dentro de uma organização para progredir em uma ocupação.

Na perspectiva de Schein, *“uma carreira é constituída de várias e significativas unidades ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce”* (SCHEIN, 1996:20).

Schein (1996), ao longo da pesquisa, identificou dez estágios que variam de acordo com a profissão ou a pessoa. Resumidamente, apresentamos as características de cada estágio:

Estágio 1 – Crescimento, fantasia e exploração: período associado à infância e adolescência, quando a profissão ocupa apenas um pensamento, a pessoa começa seu processo educacional;

Estágio 2 – Educação e treinamento: período de escolarização e definição relativo à profissão, é o momento de treinamento (técnico ou não);

Estágio 3 – Entrada no mundo do trabalho: é a época de adaptação com a realidade de trabalho com a formação realizada;

Estágio 4 – Treinamento básico e socialização; é o período de aprendizado pessoal e socialização em que o profissional busca seu aperfeiçoamento, duração e intensidade desse período depende do trabalho e da profissão escolhida;

Estágio 5 – Reconhecimento como membro: nesta fase, os objetivos e valores se definem e o profissional passa a ser aceito como membro da organização. Surge uma auto-imagem significativa em relação à profissão;

Estágio 6 – Estabilização, permanência como membro: aparece após cinco a dez anos de uma carreira e está associada à estabilidade e permanência como membro;

Estágio 7 - Crise no meio da carreira, reavaliação: é o momento em que a maioria das pessoas busca uma reafirmação de si-mesmo, quando está bem na carreira, questionando suas escolhas iniciais, sobre o nível alcançado e sobre seu futuro;

Estágio 8 – Avanço, recomeço ou estabilização: após a crise e reavaliação, é comum que ocorra a reafirmação, avanço e busca de desenvolver ou refazer perspectivas profissionais;

Estágio 9 – Desligamento: é o período que antecede a aposentadoria e o declínio do envolvimento da pessoa com a profissão e ritmo de trabalho;

Estágio 10 – Aposentadoria: possui caráter diferente e varia de pessoa para pessoa; para alguns, é o descanso conquistado após o trabalho de uma vida inteira, e para outros, uma experiência traumática de incapacidade para produzir.

¹⁰ No caso da administração, o termo usado é carreira, e não identificamos nenhum material de trajetória profissional.

Cada um desses estágios proporciona uma espécie de esquema interno das atividades para cada pessoa, sendo variável, podendo ser longos ou curtos, uma vez que, segundo o autor, a durabilidade dos estágios não está relacionada com a idade.

Na medida em que a carreira se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre quais são os seus talentos, habilidades e áreas de competências; os pontos de força e fraqueza; os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores. Segundo Schein (1993), ao responder essas questões, estamos construindo um conceito de si mesmo, que começa a funcionar cada vez mais como um verdadeiro 'guia' ou como uma 'âncora', que define as escolhas de carreira.

Uma situação importante em relação aos estágios consiste no questionamento da possibilidade da vivência de todos esses momentos por parte dos trabalhadores, quando a realidade do mundo do trabalho está em transição e a possibilidade de construção de carreira está cada vez mais ameaçada, conforme apontaram Chanlat (1996) e Tolfo (2002).

Após um estudo longitudinal, Schein (1993) identificou oito categorias de âncoras de carreira, que são apresentadas a seguir com a característica principal, o tipo de trabalho, a remuneração e benefícios, o sistema de promoção e o tipo de reconhecimento que cada pessoa busca quando possui uma determinada âncora.

Competência Técnica e Funcional¹¹

O que move as pessoas dessa âncora é exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo, buscam ser a referência de especialista na área que atuam tornando-se um *expert*. O tipo de trabalho deve estar relacionado com testar suas habilidades e competências; caso isso não ocorra, o trabalho logo se torna desinteressante. A remuneração e os benefícios que buscam devem estar de acordo com as competências e experiências profissionais e educacionais e geralmente preferem salários fixos e benefícios móveis de acordo com o mercado. O sistema de promoção que consideram é a ampliação de atribuições, contando com mais recursos e responsabilidades do que aquela que equivale somente a um cargo administrativo. O

tipo de reconhecimento que vem de outros especialistas da área do profissional é mais valorizado do que os vindos de membros que não são especialistas. Buscam em seu reconhecimento a oportunidade de aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento pessoal dentro de sua especialidade.

Competência Administrativa Geral

As pessoas dessa âncora objetivam subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os cargos de maior responsabilidade. A pessoa percebe que ela realmente quer se tornar uma administradora, que a gerência lhe interessa, que ela tem um nível de competência requerido para a função e que tem ambição para subir na hierarquia da organização, onde será responsável por decisões e planos importantes e que, pelo seu esforço, será responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. O tipo de trabalho deve estar relacionado com responsabilidade em alto grau, oportunidade de liderança e de contribuir para o êxito da organização. A remuneração e os benefícios que as pessoas dessa âncora buscam estão relacionadas à habilidade administrativa geral que possuem e avaliam a si mesmos pelo seus níveis de rendimentos alcançados; esperam ser bem-remunerados por resultados obtidos. O sistema de promoção que fazem questão é a promoção baseada no mérito, desempenho e reconhecimento e resultados. O tipo de reconhecimento que buscam são as promoções para cargos de maior responsabilidade, avaliados sempre em termos de títulos, salário, número de subordinados, importância do setor, orçamento e influência nas decisões.

Autonomia e Independência

O que move as pessoas dessa âncora é o fato de não suportarem estar presas a normas, regras, métodos e expedientes de trabalho e sua necessidade é a de fazer as coisas do seu jeito, ritmo e padrões próprios. Consideram a vida na organização limitada e irracional e preferem seguir de forma independente, segundo suas próprias normas. O tipo de trabalho deve estar relacionado com a autonomia, preferem trabalhos com prazos e metas definidos, mas que estejam por sua conta os meios de alcançá-los. Não

¹¹ Optamos por apresentar em letras maiúsculas as denominações de Schein (1993) para as Âncoras de

gostam de remuneração e benefícios que estejam ligados à estabilidade, preferem ser remunerados e receber os benefícios conforme o término do trabalho e o resultado alcançado. O sistema de promoção tradicional não os atrai, apenas aqueles que lhes possibilitem maior autonomia e independência. O tipo de reconhecimento vem do prestígio, resultados e indicações para outros projetos, bem como a divulgação dos trabalhos e resultados alcançados.

Segurança e Estabilidade

A necessidade de segurança e estabilidade de forma a sentirem-se seguras, que os eventos futuros sejam previsíveis é o que move as pessoas dessa âncora. Frequentemente procuram empregos em organizações que proporcionem estabilidade, possuam programas de benefícios definidos e tenham uma imagem de solidez e confiança. O tipo de trabalho deve estar relacionado com segurança e estabilidade, geralmente estão ligados a empregos públicos que garantem estabilidade. As pessoas desta âncora preferem ser remuneradas com planos e benefícios constantes e previsíveis baseados em tempo de serviço. Um sistema de promoção baseado em tempo de serviço e bom desempenho e um sistema de classificação hierárquica determinado pela relação de tempo de trabalho em um determinado nível para ser promovido são que buscam as pessoas dessa âncora. O tipo de reconhecimento está ligado à lealdade e ao desempenho uniforme ao longo de sua vida profissional na organização.

Criatividade Empresarial

Pessoas que se sentem motivadas para criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos e serviços, organizando novas empresas ou organizando empresas existentes possuem essa âncora. O que move as pessoas dessa âncora é o impulso criativo especificamente orientado para novas organizações, produtos e serviços que possam ser identificados como esforços de empresário e de empreendedor. O tipo de trabalho deve estar relacionado com a criação, geralmente em empresas próprias. A remuneração e os benefícios não são importantes, pois a questão mais

importante é a propriedade. O sistema de promoção em geral dos empresários é aquele que lhes permita estar no nível que precisarem, com poder e liberdade para exercerem funções que consideram fundamentais e atendam as suas necessidades de continuar a exercitar a sua criatividade. A criação de um empreendimento e a construção de fortuna são maneiras de como as pessoas dessa âncora buscam o reconhecimento.

Dedicação a uma Causa

O que move as pessoas dessa âncora são ocupações a fim de incorporarem no trabalho valores importantes para si, desejam fazer alguma coisa para melhorar o mundo de alguma maneira. O tipo de trabalho deve estar relacionado com o desejo de servir e profissões de ajuda como medicina, enfermagem, serviço social, educação ou estar em organizações que podem influenciar ou planejar políticas sociais. A remuneração e os benefícios não são fundamentais, mas desejam remuneração justa pelo seu trabalho. O sistema de promoção não está ligado à remuneração monetária, mas a posições que lhe permitam maior influência e possibilidade de exercer a sua causa. O tipo de reconhecimento e apoio por parte dos colegas e superiores são valorizados e querem sentir que seus valores são compartilhados pela organização.

Desafio Puro

As pessoas dessa âncora procuram empregos onde tenham de enfrentar problemas cada vez mais difíceis e complexos. O sucesso está representado por vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis, vencer em situações extremamente adversas. O desafio é colocado em termos interpessoais e competitivo, sendo isso importante para a pessoa. A área profissional, organização empregadora, sistema de remuneração e benefícios, bem como o de promoção e formas de reconhecimento ficam subordinadas à condição do emprego proporcionar oportunidades constantes de provarem sua capacidade. Gostam de destacar como suas carreiras são diversificadas e desejam uma gerência geral, pela variedade de desafios. Como são altamente motivadas e desenvolvem por si mesmas, por vezes podem tornar-se inflexíveis e deixar difícil a vida daqueles que não têm aspirações semelhantes.

Estilo de Vida

O que move as pessoas dessa âncora é a integração da carreira com suas necessidades individuais, sociais e familiares. Geralmente são competentes e valorizam a carreira, mas não abrem mão de outras necessidades pessoais, procuram a integração de ambas. A pessoa prefere a flexibilidade acima de tudo, buscam mais uma atitude organizacional do que propriamente um programa específico – uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares.

Para o século XXI, Schein (1996) afirma que cada categoria de âncora pode tornar-se problemática à medida que o mundo e a estrutura organizacional tornam-se mais difíceis. Na perspectiva de Schein (1996), as pessoas terão de se tornar mais autoconfiantes e descobrir onde suas âncoras melhor se encaixam dentro de uma estrutura ocupacional emergente.

Neste aspecto, a habilidade para analisar a si mesmo, habilidade de descobrir que tipo de trabalho está disponível e um pensamento estratégico de futuro são, para Schein (1996), um diferencial para os trabalhadores. Schein (1996) também acredita que, no futuro, teremos de nos tornar aprendizes contínuos, autoconfiante e capazes de trabalhar em contexto de mudanças; portanto, um momento para as pessoas de Desafio Puro.

As pesquisas com as Âncoras de Carreira

Desde o surgimento do Inventário – Âncoras de Carreira (1993), este instrumento tem sido utilizado de diferentes maneiras para pensar questões da carreira (Nordvik (1991), Feldman e Bolino (1996), Yarnall (1998), Custodio (2000), Hardin, Stocks e Graves (2001), Beck e La Lopa (2001) e Lee e Wong (2004). A perspectiva dos trabalhos consiste na realização do Inventário em diferentes profissionais para realizar comparações com o estudo original de Schein (1993). Exemplo desse enfoque são os trabalhos de Feldman e Bolino (1996), com executivos e policiais; Custodio (2000), com executivos das Filipinas e Beck e La Lopa (2001), com executivos de hotelaria. No

geral, essas pesquisas apontam para a identificação das âncoras, não realizando qualquer outra comparação.

Diferenciam-se neste aspecto os trabalhos de Yarnall (1998), que procurou trabalhar com as âncoras primárias e secundárias, em uma pesquisa realizada no Reino Unido, com o objetivo de identificar os elos recorrentes entre as âncoras primárias e secundárias, e o de Nordvick (1991), que procurou estabelecer uma comparação entre o que denomina de 'teoria da vocação de Schein' e os estudos das metas de carreira apresentadas por Holland.

Em sua maioria, as pesquisas internacionais com o Inventário de Schein (1993) confirmam suas hipóteses de trabalho, provavelmente por tratar-se de uma realidade semelhante à estudada pelo autor.

No Brasil, os estudos sobre as Âncoras de Carreira de Schein foram os trabalhos de Kilimnik e Rodrigues (2000), Abdalla (2003), Sombrio (2003). Kilimnik e Rodrigues (2000) apresentam um estudo sobre trajetórias, transições e Âncoras de Carreira com profissionais de recursos humanos em um estudo longitudinal, acompanhando esses profissionais em um processo de transição de um trabalho com vínculo empregatício para um de consultoria. A partir do relato da trajetória profissional e da identificação das âncoras de carreira, os sujeitos pesquisados eram orientados a buscarem colocações ou desenvolver habilidades na direção da âncora identificada. As conclusões das autoras quanto às Âncoras de Carreira apontam para a busca de segurança e estabilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, em detrimento ao desenvolvimento profissional e técnico. As autoras apontam a necessidade de estudos complementares em relação ao diagnóstico e avaliação de habilidades e aptidões na área de recursos humanos, além da utilização do Inventário de Schein.

Abdalla (2003) relaciona o trabalho de Schein (1993) como um instrumento de análise das decisões profissionais em alunos do curso de mestrado profissionalizante de uma escola de administração de empresas. O Inventário aplicado por e-mail com vinte e quatro alunos apresentou como resultado a preponderância das âncoras relacionadas à auto-realização (Autonomia e Independência, Estilo de Vida, Competência Técnica Funcional, Criatividade Empreendedora e Desafio Puro) em detrimento às demais. Abdalla (2003) afirma que esses resultados não podem ser considerados, pois a amostra

não permite as conclusões, apenas infere que, no caso dos alunos mestrados, o investimento na carreira caracteriza as âncoras predominantes no estudo.

Sombrio (2003) apresenta um estudo de âncoras de Carreira com professores de ensino fundamental e médio. Realizando com os professores o Inventário e a entrevista de Schein (1993), a autora identifica como âncoras principais do grupo de onze professores as âncoras de Dedicção a uma Causa e Segurança e Estabilidade. Sombrio (2003) considera o aparecimento dessas âncoras como identidades e valores que a profissão de professor possui na sociedade.

As âncoras de Schein (1993, 1996) podem ser entendidas como uma tipologia nas pesquisas realizadas com o Inventário - Âncoras de Carreira, o que parece ser o enfoque das pesquisas realizadas com esse instrumento. Todavia, não é esse o enfoque da presente pesquisa, uma vez que a utilização do Inventário objetivou investigar a possibilidade de estabelecer uma relação entre este e a trajetória profissional.

Dos ‘mares’ do mundo do trabalho e das histórias da orientação profissional e a questão da trajetória profissional que interrogamos sobre a realidade dos trabalhadores, estabelecemos como pergunta de pesquisa:

Quais as possíveis relações entre trajetória profissional e Âncoras de Carreira de Edgar Schein em trabalhadores com vínculo empregatício?

O objetivo geral da pesquisa foi o de investigar as possíveis relações entre trajetória profissional de sujeitos com formação universitária e as Âncoras de Carreira descritas por Edgar Schein em trabalhadores com vínculo empregatício.

A investigação teve como objetivos específicos (1) identificar a trajetória profissional e as Âncoras de Carreira dos trabalhadores; (2) relacionar as Âncoras de Carreira com a trajetória profissional; e (3) caracterizar, ao longo da trajetória profissional, as Âncoras de Carreira primária e secundária dos trabalhadores com vínculo empregatício.

4. A viagem realizada

O roteiro estabelecido para realizar a pesquisa, ou esta viagem, como identificamos ao longo do texto, consiste numa abordagem qualitativa. Para Minayo (1996)

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (p. 21-22).

Nesse aspecto, ao propor investigar as relações entre trajetória profissional de sujeitos com formação universitária e Âncoras de Carreira, buscamos um diálogo com a experiência profissional dos sujeitos entrevistados, as relações, sentimentos, atitudes na constituição e construção da história profissional ao longo de suas atividades no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, nessa trajetória, identificarmos e caracterizarmos as Âncoras de Carreira e suas possíveis relações ao longo da vivência profissional dos trabalhadores.

Os trabalhadores que fizeram parte da pesquisa são profissionais que possuíam vínculo empregatício durante a realização da pesquisa e que possuíam um tempo mínimo de dez anos de vida profissional. Esses dois critérios foram estabelecidos por considerar que o fato de possuir um vínculo empregatício e um exercício profissional de no mínimo dez anos garantiriam uma relativa estabilidade profissional, bem como certo tempo de percurso profissional no mundo do trabalho, critérios esses, igualmente utilizados por Schein (1983) em suas pesquisas.

Para emprendermos essa viagem estabelecemos as cidades, a escolha dos participantes, os recursos utilizados e o contexto da análise de dados. Como alertamos o leitor anteriormente, apesar de não seguirmos o roteiro tradicional e formal de uma dissertação, a seguir apresentamos o caminho metodológico realizado na pesquisa, denominada viagem.

a) As cidades

A pesquisa foi desenvolvida com trabalhadores da capital do Estado, Florianópolis, e de uma cidade do planalto norte catarinense, Joinville. A escolha se caracterizou por vínculos da pesquisadora com as cidades, além de características específicas de cada uma. São duas das maiores cidades do Estado de Santa Catarina, pólos com características econômicas, culturais e políticas diferentes. Em uma, enquanto capital do Estado, predomina o serviço público e de serviços administrativo e financeiro, enquanto a outra é uma importante cidade industrial do Estado.

Florianópolis¹² primeiramente recebeu o nome de Nossa Senhora do Desterro, quando de seu povoamento pelos vicentistas, no século XVII, sendo seus primeiros habitantes os índios tupis-guaranis. Somente no século XIX, Desterro foi elevada à categoria de cidade e tornou-se Capital da Província de Santa Catarina em 1823. Foi em 1894, com vitória das forças comandadas pelo Marechal Floriano Peixoto, que houve a mudança do nome da cidade em homenagem a este oficial.

O município compreende uma parte continental e a ilha. A cidade tem sua economia alicerçada nas atividades do comércio, prestação de serviços públicos, indústria de transformação e turismo. Recentemente, a indústria do vestuário e a informática vêm se tornando um setor em desenvolvimento.

Joinville foi fundada em 9 (nove) de março de 1851, e recebeu esse nome em homenagem ao Príncipe de Joinville, François Ferdinand Phillipe, casado com a Princesa Francisca Carolina, filha de Dom Pedro I. As terras faziam parte do dote da Princesa e os primeiros imigrantes vieram da Alemanha, Suíça e Noruega. Desde sua fundação, a cidade possui ligação com a indústria devido ao conhecimento técnico trazido pelos imigrantes de uma sociedade industrial e capitalista. A cidade, situada entre a serra e o mar, é conhecida como a Manchester Catarinense, devido ao seu parque industrial lembrar a cidade inglesa, Cidade das Flores, das Bicicletas, dos Príncipes e da Dança.

Em termos de arrecadação, é um dos municípios brasileiros com maior volume de arrecadação de tributos, terceiro pólo industrial do sul do país e um dos maiores

¹² As informações foram obtidas em Lago (2000) e nos sites www.joinville.sc.gov.br e www.pmf.sc.gov.br, ambos com acesso em 18 de agosto de 2004.

arrecadadores de ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços) de Santa Catarina. É responsável por cerca de 20% das exportações catarinenses e possui o segundo PIB (Produto Interno Bruto) industrial per capita do Brasil.

A cidade possui infra-estrutura de serviços e um segmento de comércio em desenvolvimento; a indústria de Joinvile vem conquistando, a cada ano, novos mercados no exterior. No mercado interno, participa com destaque no fornecimento de produtos manufaturados como geladeiras, ônibus, têxteis, compressores, autopeças, tubos e conexões de PVC (Poli-Cloreto de Vinila) e metais sanitários. A cidade concentra grande parte das atividades econômicas nas indústrias metalúrgica, mecânica, plástica, eletromecânica, têxtil, químico-farmacêutica, alimentos e bebidas, gráfica, comércio, serviços e turismo.

b) A escolha dos participantes

O grupo de entrevistados nas duas cidades foi composto a partir de rede social, cujo conceito, segundo Bott (1976) tem sido utilizado para diversos fins na pesquisa sociológica e antropológica. A autora faz um resgate das diferentes definições que o conceito de rede tem e adverte que para cada estudo empírico deve-se esclarecer de que maneira e em que perspectiva se pretende usá-lo.

Nessa pesquisa, o conceito de rede tem como referência a concepção adotada por Bott (1976) *"a rede é definida como todas ou algumas unidades sociais (indivíduos ou grupos) com as quais um indivíduo particular ou um grupo está em contato"* (p. 299). Nesta pesquisa trata-se de uma "rede pessoal", na qual a pesquisadora iniciou a identificação e seleção dos entrevistados.

Optamos por essa abordagem, uma vez que um dos requisitos observados no estudo piloto foi que os entrevistados tivessem disponibilidade de relatarmos a sua trajetória profissional. O processo de busca dos sujeitos iniciou-se em Florianópolis, com a disponibilidade de uma aluna especial da disciplina PGP 3230 "Práticas sociais e constituição do sujeito I: trabalho, identidade e escolha profissional"¹³ participar do estudo piloto. A partir dessa aluna chegamos aos demais entrevistados. Na montagem da

rede social não conhecíamos nenhum dos entrevistados, fomos nos aproximando por indicação e sempre que observamos alguma familiaridade ou proximidade, solicitávamos uma outra indicação para o próprio entrevistado. A familiaridade e proximidade a que nos referimos são o fato de pertencer à mesma empresa e trabalhar na mesma área ou com dependência de subordinação do entrevistado que o indicou.

Em Florianópolis foram cinco os entrevistados: os sujeitos ADRIANA¹⁴, BEATRIZ, PEDRO, PAULO E FELIPE. Um fato interessante ocorreu com FELIPE. Ele participou da pesquisa, mas no início de dezembro de 2004, quando foi desligado da empresa em que trabalhava, solicitou a retirada do seu material da pesquisa, configurando assim sua desistência, apesar de garantir para FELIPE que isso não prejudicaria o trabalho realizado, pois no momento em que realizamos as entrevistas ele estava trabalhando. Ele foi bastante irredutível e preferiu não participar da pesquisa, conforme lhe garantia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido¹⁵.

A rede foi formada da seguinte maneira: ADRIANA indicou BEATRIZ e Marta, por sua vez BEATRIZ indicou José e Fernando, que indicaram PAULO e FELIPE, respectivamente. Marta indicou PEDRO. Marta, José e Fernando não foram entrevistados por estarem num mesmo contexto de trabalho e próximos das pessoas que lhes indicaram.

O diagrama abaixo representa a rede social de Florianópolis.



¹³ A disciplina correu no primeiro semestre de 2004, ministrada pelas professoras Dulce Helena Penna Soares e Maria Chalfin Coutinho.

¹⁴ Todos os nomes são fictícios e arbitrados pela pesquisadora, nenhum entrevistado atribuiu um codinome para si. Os nomes em maiúscula foram os participantes da pesquisa, em minúscula foram os que indicaram nomes.

¹⁵ O termo de Consentimento Livre e Esclarecido faz parte dos procedimentos éticos adotados nesta pesquisa, obedecendo às normas do Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos – CEPESH, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Em Joinville, a rede social foi constituída da mesma maneira como em Florianópolis sendo que, pelo fato de possuímos uma rede pessoal ampla na cidade, a montagem foi relativamente rápida e as entrevistas ocorreram com facilidade no seu agendamento e realização. Foram entrevistados cinco sujeitos: CARLOS, MARINA, JORGE, CARLA E MÁRIO. O CARLOS indicou o Roberto, que por sua vez indicou a MARINA e o JORGE. Cláudia não quis participar da pesquisa, pois estava sobrecarregada de trabalho, mas indicou CARLA e MÁRIO.

	Roberto	MARINA e JORGE
CARLOS		
	Cláudia	CARLA e MARIO

Ao todo foram 9 (nove) entrevistados, sendo 4 (quatro) do sexo feminino – ADRIANA, BEATRIZ, CARLA e MARINA , e cinco do sexo masculino – PEDRO, PAULO, CARLOS, MARIO e JORGE. Apenas um deles era conhecido da pesquisadora, sendo que os demais foram incluídos por indicação de outros entrevistados, conforme explicitado anteriormente.

c) Os recursos utilizados

Os recursos utilizados para o levantamento das informações visando responder à pergunta de pesquisa proposta consistiram na aplicação do “Inventário – Âncoras de Carreira”, a realização de uma entrevista e aplicação da técnica da ”Trajetória Sócio-Profissional”.

Inventário - Âncoras de Carreira

Ao optarmos pela utilização do “Inventário - Âncoras de Carreira”, optamos pela elaboração de Schein (1993; 1996) e utilizado por Sombrio (2003) e Abdalla (2003). Denominamos o instrumento de inventário por ser o termo mais próximo do utilizado Schein (1993). Para esta pesquisa, realizamos um levantamento das várias versões do inventário, uma revisão da tradução e uma nova diagramação para o mesmo, conforme o anexo 9.3.

Entrevista

Ao utilizarmos a entrevista, partimos do pressuposto de que essa

[...] concebe o homem, o ator social, como uma pessoa que constrói sentidos e significados da realidade ambiental. Com eles entende, interpreta e maneja por intermédio de um marco complexo de crenças e valores, desenvolvidos por ele para categorizar, explicar e prever os acontecimentos do mundo. Neste marco participa, em parte com outros dentro do mundo social, porém em parte é irredutivelmente único para ele. Para entender por que as pessoas atuam e como atuam, temos que entender não só o sentido compartilhado, mas também os sentidos únicos que elas dão aos seus atos (OLABUENAGA, 1999:171).

Para o autor, na entrevista “*[...] o investigador busca encontrar o que é importante e significativo na mente dos informantes, seus significados, perspectivas e interpretações, o modo que eles vêem, classificam e experimentam seu próprio mundo*” (OLABUENAGA, 1999:166).

Biasoli-Alves (1998:143) afirma que o uso da entrevista “*dá a essa estratégia, uma especificidade que nenhuma outra prevê, quando se faz pesquisa com seres humanos*”.

A utilização da entrevista consistiu num encontro dialogado reflexivo, que permitiu aos sujeitos expressarem suas experiências profissionais. Nesse aspecto, Ludke e André (1986) apontam a entrevista como um processo de interação social entre duas pessoas, que permite um maior aprofundamento das informações, bem como a vantagem de permitir uma captação imediata e corrente da informação desejada.

O roteiro de entrevista consistiu numa “*[...] série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento*” (LAVILLE e DIONE, 1999: 188). Essa flexibilidade favoreceu a exploração em profundidade dos saberes do entrevistado, bem como suas representações, crenças e valores.

As perguntas foram organizadas para estabelecer: (1) a caracterização do universo e dos sujeitos da pesquisa tais como sexo, idade, estado civil, número de filhos, formação escolar (graduação e pós-graduação), atividades de lazer, quantidade de horas semanais de trabalho, de lazer e tempo de vida profissional, e (2) possibilitar a

identificação da trajetória profissional dos entrevistados. As questões sobre a caracterização e perfil dos entrevistados estabeleceram um primeiro “*rapport*” com os entrevistados e permitiram entender o contexto histórico dos mesmos. No anexo 9.4 encontra-se o roteiro da entrevista, que foi baseado no roteiro proposto por Schein (1993).

Para o relato da trajetória profissional procuramos identificar os seguintes aspectos: (1) escolaridade; (2) escolha da profissão; (3) primeiro emprego, como iniciou profissionalmente; (4) mudanças de emprego, os pontos de transição e mudanças ao longo da vida profissional; e (5) o planejamento de carreira e o futuro profissional. As entrevistas foram gravadas após a autorização dos entrevistados e transcritas uma a uma pela pesquisadora. Cada entrevista transcrita resultou em um volume de várias páginas que variaram, dependendo do entrevistado. Houve entrevistado que foi mais diretivo, com frases curtas e simples, outro mais detalhista no relato da experiência profissional.

Na transcrição das fitas um início de interpretação começou, pois como afirma Tourtier-Bonazzi (1996:239) “[...] *toda transcrição mesmo que bem feita, é uma interpretação, pois nenhum sistema de escrita é capaz de reproduzir o discurso com absoluta fidedignidade*”.

O trabalho de transcrição da fita ocorreu imediatamente após a realização da mesma, uma vez que depois de digitada, era devolvida ao entrevistado para complementação das informações e principalmente para a autorização final das informações. Este cuidado consistiu numa atitude ética de respeito aos sujeitos que se dispuseram a compartilhar com a pesquisadora sua trajetória profissional, e um cuidado particular em preservar os nomes das organizações de trabalho dos sujeitos, bem como certas rotinas de trabalho que poderiam possibilitar a identificação dos entrevistados. As entrevistas retornavam, depois de transcritas, por e-mail ao entrevistado. Apenas dois entrevistados solicitaram as fitas para ouvir e fazer a análise comparativa com a transcrição realizada.

Um fato interessante é que, sem muita demora, os entrevistados devolviam a entrevista e solicitavam o agendamento do próximo encontro. O tempo médio de cada devolução foi de no mínimo três dias e no máximo vinte dias, entre o envio do material para o entrevistado e a sua devolução para a pesquisadora. Apenas um entrevistado

demorou com o material, cerca de trinta dias, pois no meio do processo precisou viajar por motivo de trabalho.

A experiência no processo da realização das entrevistas foi significativa e amistosa com todos os entrevistados. O diálogo foi fácil e, principalmente, apaixonante, se considerarmos o fato de entrar em contato com as histórias profissionais tão diferentes e significativas dos entrevistados. Uma relação de confiança entre a pesquisadora e os entrevistados foi construída ao longo do trabalho de pesquisa, principalmente em relação à ética para apresentação dos dados obtidos.

Em relação às alterações feitas nas fitas transcritas, houve pequenas mudanças em relação a nomes e locais, bem como a omissão de algum relato específico de uma ou outra situação de trabalho que permitiria a identificação dos envolvidos. De resto, praticamente todos os entrevistados não alteraram as informações iniciais, apenas complementaram as mesmas. A pesquisadora, em conjunto com os entrevistados, procurou preservar as organizações nas quais os mesmos trabalhavam, ou as situações que poderiam gerar identificações de fatos, acontecimentos ou pessoas.

As entrevistas ocorreram de outubro a dezembro de 2004 em ambas as cidades. Dois dos entrevistados participaram do estudo piloto e permaneceram na pesquisa, com orientação da banca de qualificação¹⁶, e os demais foram entrevistados depois da qualificação.

Inicialmente, entramos em contato com o entrevistado para esclarecer os objetivos da pesquisa e apresentar o Termo Consentimento Livre e Esclarecido e agendar a entrevista. Realizamos todos os contatos por telefone e apenas os sujeitos que iniciaram a rede tiveram um contato inicial com a pesquisadora antes de agendar a entrevista. No dia agendado, com gravador em mãos, as atividades eram iniciadas com a aplicação do Inventário – Âncoras de Carreira. Em seguida realizávamos a entrevista, segundo o roteiro estabelecido. Finalizada a entrevista, com a colaboração do entrevistado preenchíamos o quadro de pontuação e identificávamos as âncoras. Em geral, após a identificação apresentávamos a síntese das principais características da âncora identificada e conversávamos com o entrevistado sobre suas dúvidas e questões do que o Inventário apresentou. Essas conversas não foram gravadas e todos os entrevistados se mostraram interessados pelo resultado, alguns inclusive solicitando o

livro do Schein (1996) emprestado da pesquisadora, ou uma cópia do Inventário para utilizar com algum parente próximo (marido/esposa ou filhos) ou amigo.

Depois da entrevista transcrita enviávamos, por e-mail a transcrição para o entrevistado e a solicitação do agendamento do próximo encontro. Como afirmamos anteriormente, esse retorno ocorreu com relativa rapidez, bem como o agendamento do próximo encontro. O próximo e último encontro ocorreu para a realização da Trajetória Sócio-Profissional, com a gravação do relato do entrevistado de sua representação e de questões sobre onde as Âncoras de Carreira identificadas anteriormente pelo Inventário. Mais uma vez o material retornou para o entrevistado, sendo que a pesquisadora assinalou com um realce de destaque no texto as informações que interessavam para a pesquisa. Isso foi importante, pois os entrevistados relataram aspectos pessoais e situações familiares na representação da Trajetória Sócio-Profissional.

Trajetória Sócio-Profissional

Após a devolução da entrevista agendamos o segundo encontro, que consistiu na realização da técnica da “Trajetória Sócio-Profissional”. A técnica apresenta outras denominações e variações tais como “Linha do Tempo”, “Gráfico da Minha Vida” (Fritzen, 1994), ou “Linha da Vida” (Pasbt, 1999). Na orientação profissional Soares (2002 a, 2002 b) e Soares e Sestren (2003) descrevem e utilizam a técnica com o propósito de trabalhar questões de orientação e reorientação profissional.

A técnica consiste na elaboração de uma linha cronológica com o mapeamento dos vínculos familiares próximos do sujeito, portanto seu pai e mãe e avós maternos e paternos, considerando a instrução, o status, a profissão, a aspiração e o lazer, os aspectos sociais - políticos e econômicos, familiares e pessoais e os aspectos profissionais. Nessa linha cronológica o sujeito descreve na parte inferior os aspectos sociais, familiares e pessoais e na parte superior os ligados aos estudos e profissão. A utilização da técnica constituiu num instrumento complementar e objetivou enfocar as mudanças e rupturas ao longo da carreira e a possibilidade de relacioná-la com as

¹⁶ O projeto de qualificação ocorreu com a presença dos professores Dra. Andréa Vieira Zanella, Dr. Kleber Prado Filho e Dra. Marilu Diez Lisboa.

âncoras identificadas no primeiro encontro. No anexo 9.5 encontra-se o modelo da trajetória sócio-profissional utilizado neste estudo.

A orientação dada aos entrevistados foi de traçar no papel uma representação da trajetória profissional, destacando os momentos mais importantes do percurso no mundo do trabalho. Os entrevistados realizaram a atividade com tranquilidade; consideramos que o fato de que desde o contato inicial termos estabelecido que haveria esse momento, facilitou sua realização. Todavia, nem todos os entrevistados autorizaram a apresentação da mesma no corpo da dissertação, por considerá-la muito pessoal. Como o objetivo da técnica foi o de verificar as relações que os entrevistados estabeleciam entre a trajetória profissional e a Âncora de Carreira, não consideramos problema essa situação, uma vez que o relato ocorrido na realização da técnica foi gravado. Observamos, informalmente, que para seis dos entrevistados, essa foi a primeira vez que visualizaram sua trajetória profissional de uma forma gráfica.

d) Contexto da análise dos dados

O processo de análise ocorreu à medida que as informações foram sendo coletadas, inicialmente no momento da entrevista, das transcrições e das sucessivas leituras das transcrições, sendo, conforme aponta Biasoli-Alves (1998), uma ‘impregnação dos conteúdos das transcrições’ como exigência básica para a sistematização. A sistematização aconteceu com a seleção, organização e interpretação e ocorreu num movimento dinâmico e não linear, buscando nas trajetórias descritas por cada entrevistado as singularidades e diferenças, as dimensões, categorias e relações.

Assim, esse exercício constituiu para a pesquisadora num “*olhar os seus dados sem idéias pré-concebidas e se deixe impregnar por eles, e, indutivamente, os agrupe e interprete, depois de ter realizado várias leituras (sucessivas e intercaladas) do material*” (BIASOLI-ALVES, 1998:149).

Na leitura do material utilizamos as orientações de Bardin (1977), inicialmente estabelecendo uma leitura flutuante, conhecendo e entrando em contato com o material obtido para posteriormente iniciar a categorização. Para essa autora, os procedimentos de categorização possuem um objetivo inicial de fornecer uma primeira representação simplificada dos dados brutos.

A análise de conteúdo situa-se no delineamento mais amplo da teoria da comunicação, e tem como ponto de partida a mensagem e como base nesta, permite analisar o que está escrito a partir de um contexto. Em análise de conteúdo, produzir inferências “[...] *tem um significado bastante explícito e pressupõe a comparação dos dados, obtidos na leitura do discurso, com os pressupostos teóricos de diferentes concepções de mundo e com a situação concreta de seus produtores e receptores*” (FRANCO, 1994:170).

Navarro e Diaz (1994) concebem a análise de conteúdo cuja perspectiva metodológica atua como “[...] *um filtro epistemológico que congrega um conjunto de interpretações possíveis, em relação a um corpo textual, dentro de um certo marco teórico*” (p.181). Para esses autores, o objetivo do pesquisador é chegar ao sentido latente que subjaz aos atos comunicativos concretos da superfície textual, ou seja, passar do plano de produto (o texto) para o plano da produção textual.

Nesta pesquisa, o método de análise de conteúdo foi centrado no plano semântico, relacionado com a análise temática, que é instrumentado pela análise categorial. As categorias decorrentes das entrevistas foram definidas ‘*a posteriori*’ e surgiram das falas dos entrevistados, que progressivamente foram analisadas num processo interativo entre a realidade investigada e a teoria.

Com o universo de informações rico e de certa forma repetitivo em relação à trajetória profissional, uma vez que na entrevista e na técnica da trajetória profissional a descrição dos acontecimentos profissionais aconteceram, as categorias de análise apresentadas foram: a intencionalidade do projeto profissional com objetivos e metas desde o início da vida profissional, as relações entre trajetória profissional e Âncoras de Carreira e a visão de futuro, perspectiva dos entrevistados para o futuro profissional.

A história profissional de cada um dos nove entrevistados foi única e especial, em vários momentos nos encontramos no meio de muitas informações e fizemos o necessário exercício do pesquisador de se distanciar dos dados para olhá-los, de procurar certa distância dos dados, e principalmente, a todo o momento, retornamos ao foco da pergunta de pesquisa: **quais as possíveis relações entre trajetória profissional e as Âncoras de Carreira de Schein por trabalhadores com vínculo empregatício?**

A resposta dessa pergunta inicia-se no próximo capítulo “Conhecendo o roteiro de viagem de cada um”, em que apresentamos os sujeitos da pesquisa, suas trajetórias

profissionais e as suas Âncoras de Carreira. Neste capítulo, procuramos apresentar os sujeitos e identificar e relacionar as Âncoras de Carreira identificadas.

5 . Conhecendo o roteiro de viagem de cada um

As informações a seguir, obtidas na fase inicial da entrevista, sintetizam o perfil dos participantes da pesquisa. Optamos por apresentá-los pela ordem alfabética e todos juntos, desconsiderando o fato de ser de Florianópolis ou Joinville, uma vez que do total dos entrevistados, apenas dois eram naturais da cidade em que a entrevista foi realizada. Posteriormente, apresentaremos a trajetória profissional de cada um, juntamente com sua âncora de carreira.

Nesta parte da viagem, o foco são os objetivos específicos de identificar a trajetória profissional e relacioná-la com as Âncoras de Carreira encontradas, apresentando assim uma descrição das informações coletas, sua análise e discussão.

Dos participantes da pesquisa, 4 (quatro) eram do sexo feminino, e 5 (cinco) eram do sexo masculino. Apenas um entrevistado era solteiro, uma era viúva e os demais eram casados. As idades dos entrevistados variam de 28 (vinte e oito) anos a 52 (cinquenta e dois) anos, a idade média dos entrevistados ficou em 40, 1 (quarenta anos e um mês). Um dado interessante foi o fato de apenas duas pessoas serem naturais da cidade em que ocorreu a entrevista, caracterizando assim um movimento migratório das pessoas. Abaixo, o quadro sistematiza o perfil dos entrevistados.

Quadro 1: Perfil dos participantes

Sujeitos	Sexo	Idade	Estado Civil	Residência	Naturalidade
ADRIANA	Feminino	35 anos	Solteira	Florianópolis	Interior do Estado de Santa Catarina
BEATRIZ	Feminino	39 anos	Viúva	Florianópolis	Interior do Estado de Santa Catarina
CARLA	Feminino	42 anos	Casada	Joinville	Outro Estado
CARLOS	Masculino	41 anos	Casado	Joinville	Joinville
JORGE	Masculino	52 anos	Casado	Joinville	Outro Estado
MARINA	Feminino	46 anos	Casada	Joinville	Interior do Estado de Santa Catarina
MÁRIO	Masculino	46 anos	Casado	Joinville	Outro Estado
PAULO	Masculino	28 anos	Solteiro	Florianópolis	Outro Estado
PEDRO	Masculino	33 anos	Casado	Florianópolis	Florianópolis

Em relação à formação de graduação, função atual, tempo na função, tempo na empresa atual e tempo de vida profissional, os entrevistados possuem as seguintes características:

Quadro 2: Formação profissional e tempo de atividade profissional

Sujeitos	Formação Superior	Função Atual	Tempo na função	Tempo na empresa atual	Tempo de vida profissional
ADRIANA	Serviço Social	Gerente	6 anos	7 anos	14 anos
BEATRIZ	Pedagogia	Executiva de Conta	2 anos	3 anos	25 anos
CARLA	Desenho Industrial	Designer	8 anos	8 anos	21 anos
CARLOS	Administração	Especialista de Produto	5 anos	20 anos	23 anos
JORGE	Ciências Contábeis e Administração	Gerente de Operações Financeiras	6 anos	16 anos	36 anos
MARINA	Letras – Inglês	Secretária Executiva	12 anos	12 anos	26 anos
MÁRIO	Engenharia Mecânica	Gerente de Operações	2 anos	16 anos	27 anos
PAULO	Jornalismo	Repórter	1 ano	10 anos	10 anos
PEDRO	Engenharia Química	Supervisor de Planejamento Industrial	5 anos	5 anos	10 anos

Considerando a área de formação na graduação de ensino superior, 4 (quatro) entrevistados realizaram cursos na área de Ciências Sociais e Humanas (serviço social, pedagogia, letras e jornalismo), 3 (três) entrevistados na área de Ciências Exatas e Tecnológicas (desenho industrial, engenharia mecânica e engenharia química) e 2 (dois) entrevistados na área de Ciências Sócio-Econômicas (ciências contábeis e administração).

Em relação à função que exercem, os entrevistados ocupam posições gerenciais e administrativas nas empresas que trabalham. ADRIANA, MÁRIO e PAULO são os que estão há pouco tempo na função atual; todavia, todos os três possuem um período maior de vínculo empregatício na empresa do que na função atual.

O tempo de vida profissional dos entrevistados encontra-se na faixa acima de 20 (vinte) anos. Apenas PAULO e PEDRO estão com 10 (dez) anos, ADRIANA possui 14

(quatorze) anos e os demais acima de vinte anos de vida profissional. Em relação às etapas de trajetória propostas por Schein (1993), os entrevistados estão na fase de estabilização no emprego e permanência como membro, apontadas pelo autor entre os cinco a dez anos de trabalho.

O Inventário - Âncoras de Carreira identificou as seguintes âncoras dos entrevistados:

Quadro 3: Âncoras de Carreira dos entrevistados

Sujeitos	Formação Superior	Âncora Primária	Âncora Secundária
ADRIANA	Serviço Social	Desafio Puro	Dedicação a uma causa
BEATRIZ	Pedagogia	Estilo de Vida	Segurança e Estabilidade
CARLA	Desenho Industrial	Estilo de Vida	Competência Técnica Funcional
CARLOS	Administração	Autonomia e Independência	Segurança e Estabilidade
JORGE	Ciências Contábeis Administração	Competência Técnica Funcional	Estilo de Vida
MARINA	Letras – Inglês	Competência Técnica Funcional	Dedicação a uma causa
MÁRIO	Engenharia Mecânica	Desafio Puro	Competência Administrativa Geral
PAULO	Jornalismo	Dedicação a uma causa	Estilo de Vida
PEDRO	Engenharia Química	Competência Técnica Funcional	Estilo de Vida

Em relação às Âncoras de Carreira identificadas, observamos que ADRIANA e MARIO possuem âncoras de Desafio Puro; BEATRIZ e CARLA possuem âncoras de Estilo de Vida; CARLOS, JORGE e PEDRO possuem âncoras de Competência Técnica Funcional, CARLOS possui a âncora de Autonomia e Independência e PAULO, a de Dedicação a uma Causa enquanto âncoras primárias.

Se considerarmos as âncoras secundárias, verificamos que ADRIANA e MARINA possuem âncoras de Dedicação a uma Causa; BEATRIZ e CARLOS possuem âncoras de Segurança e Estabilidade; JORGE, PAULO e PEDRO possuem âncoras de Estilo de Vida, CARLA possui âncora de Competência Técnica Funcional.

Em uma análise geral das âncoras, identificamos que os entrevistados possuem preponderantemente âncoras de Competência Técnica Funcional e Estilo de Vida. Isso é interessante, uma vez que Schein (1993) aponta para a necessidade dos profissionais do

século XXI apresentarem uma competência enquanto *experts* e visão de uma vida profissional em equilíbrio com a pessoal.

Para o relato das trajetórias profissionais de cada entrevistado, que denominamos a viagem de cada um, optamos pela falas dos entrevistados, possibilitando assim um tom de ‘escutar a voz’ do sujeitos pesquisados. Apresentamos de forma sintética e resumida os principais momentos da trajetória profissional dos entrevistados, dando uma seqüência sobre seu ingresso no mundo do trabalho, primeiro emprego e as experiências profissionais até o momento atual. Apresentamos os principais pontos de transição e mudança que o entrevistado considerou importantes e finalizamos com o relato da âncora de carreira identificada.

Cada relato foi único e propor uma forma padrão de apresentá-los nesta dissertação foi um exercício difícil e às vezes pareceu impossível para a pesquisadora. Sistematizar os dados e agrupá-los, com o objetivo de responder aos questionamentos e focos estabelecidos para esse trabalho foi uma busca constante, um ir-e-vir nas entrevistas e relatos dos entrevistados da trajetória, e até certo ponto uma injustiça pela riqueza e profundidade das trajetórias profissionais relatadas. Com certeza cada relato é um romance, cheio de emoções, aventuras e desventuras e apresentá-los nessa dissertação é tarefa necessária. Portanto, vamos a eles!

ADRIANA: o trabalho precisa de desafios¹⁷

Adriana foi a primeira voluntária a participar da pesquisa, cursava uma disciplina na pós-graduação em psicologia e logo no primeiro momento colocou-se à disposição. Participou do estudo piloto e, com a orientação da banca de qualificação, permaneceu na pesquisa. Adriana é solteira, tem 37 (trinta e sete) anos, não tem filhos e reside em Florianópolis, desde que veio do interior do Estado para fazer a graduação em Serviço Social, na Universidade Federal de Santa Catarina, no ano de 1986. Realizou uma especialização na área de serviço social no trabalho e atualmente busca um curso de mestrado, mas não definiu uma área para continuar seus estudos. Como atividade de lazer gosta de ler e caminhar e colabora com uma associação de hemofílicos. Trabalha uma média de 50 (cinquenta) a 60 (sessenta) horas

¹⁷ A frase ao final do nome de cada entrevistado foi retirada da entrevistas e representa de alguma forma como o entrevistado focou o relato da experiência profissional. Alguns são frases divertidas, outras uma síntese da visão profissional do entrevistado.

semanais, como gerente de um Serviço Social de uma categoria profissional. Possui 14 (quatorze) anos de vida profissional, sendo que na empresa atual esta há 7 (sete) anos, tendo trabalhado anteriormente em outra empresa no interior do Estado.

A carreira de Adriana iniciou em seu campo de estágio, e após um concurso público tornou-se gerente de um Centro Comunitário. Segundo suas palavras *“Fiz o estágio no bairro Pantanal, coladinho da Universidade, no Centro Comunitário. Durante o estágio a gente tinha várias equipes e acabei assumindo uma das comissões de trabalho, de mutirão com a saúde, e logo depois daquilo acabou abrindo um concurso para ter o primeiro gerente do Centro Comunitário. Acabei fazendo o concurso na Secretaria Estadual, eu e mais duas colegas, acabei passando e resolvi assumir o cargo de gerente com 21 anos, tinha acabado de me formar, e fui trabalhar como gerente geral do Centro Comunitário do Pantanal”*.

Neste primeiro emprego Adriana permaneceu um ano e meio e seus objetivos foram correspondidos, pois para ela *“poder colocar em prática os meus conhecimentos, dar continuidade ao trabalho desenvolvido no estágio, principalmente, pelo fato de ver no concreto algumas ações, uma contribuição”*. Mas para ela foi uma fase complicada e confusa que *“acabei depois percebendo que tinha feito uma escolha profissional do meu primeiro emprego muito mais baseada em uma escolha emocional de não querer voltar para a minha cidade de forma alguma”*.

A fase inicial foi complicada e confusa por não ter apoio da família, tanto no aspecto financeiro quanto no emocional, inclusive com seus pais deixando de falar com ela após a decisão de permanecer em Florianópolis. Outra coisa foi *“assumir um cargo de gerente, para uma pessoa de vinte e um anos, recém-formada, sem nenhuma experiência; e com todo conhecimento da comunidade, uma cobrança da comunidade pra que tivesse prática profissional já mais consolidada. E estava ali com todas as minhas inseguranças, as minhas situações”*. Para Adriana, esse período foi ficando conturbado, até resolver largar tudo e ir para o Mato Grosso com dois amigos para procurar emprego. A viagem turística foi muito bonita, mas as questões de trabalho não aconteceram e ela retornou para Santa Catarina, agora para sua cidade natal *“acabei indo trabalhar lá e ficando quatro anos e meio. Comecei como assistente social e acabei como analista de recursos humanos. Então era um trabalho pra mim, sempre digo assim em termos de marco da minha carreira, no primeiro emprego aprendi a brigar, no segundo aprendi a ser maleável, a buscar algumas características mais objetivas que a carreira de serviço social não dava”*. O trabalho na empresa é apontado por

Adriana como “*um clima meio pesado*”, mas “*muito objetivo, muito mais fechado*”. Neste trabalho afirma que “*acabei desenvolvendo a minha carreira lá*”

Passou os dois anos e meio viajando pela empresa para as unidades com a finalidade de realizar atendimento. Adriana considera o trabalho em serviço social no atendimento individual como “*não acho que faz diferença. Comecei a trabalhar com individual a partir daí eram questões individuais, com recursos que você pode dar e encaminhar para funcionário especializado e assim por diante*”.

Em 1993, com o início do processo de implantação da ISO 9000¹⁸, nesta mesma empresa teve a oportunidade de realizar outros trabalhos e foi transferida para trabalhar na matriz. “*Então consegui desenvolver um trabalho que para mim foi muito interessante, que acabei começando com trabalho voluntário, com a diretoria da associação desportiva [...] tinha uma oficina de arte que era dos filhos dos funcionários, acabei começando a assumir o papel da pessoa que tinha saído e a gente começou a fazer um trabalho bastante legal com cento e poucas crianças. E aí, além de ser um trabalho voluntário, trouxe isso para minha atividade individual e, além disso, resgatei o curso de teatro dentro, com várias pessoas das unidades e desenvolvia, organizava isso durante o meu trabalho, mas desenvolvia nos finais de semana com eles. Aí formou um grupo, a gente participou de eventos, a gente ganhou prêmios e aí consegui perceber que tinha espaço que até então ninguém me barrou e fui indo*”.

Uma “*grande surpresa profissional*” foi quando o grupo montou uma peça de teatro sobre DST/AIDS (Doenças Sexualmente Transmissíveis e Aids) e todos os diretores e gerentes foram assistir. “*Eu não acreditei, em pleno horário de trabalho tinha mais de setenta gerentes das unidades [...] e foram lá assistir à peça. A partir daí comecei, foi um marco para mim em termos profissionais. E também teve um reconhecimento muito legal, porque a gente ganhou prêmio realmente de melhor ator, de iniciativa, tanto que hoje a pessoa tá fazendo cinema em São Paulo, resolveu sair da computação e ir pra lá. E a gente conseguiu levar isso para as unidades, a gente conseguiu parar as unidades para apresentar a peça, o que era uma coisa muito difícil*”.

¹⁸ ISO 9000 SO é a sigla da Organização Internacional de Normalização (International Organization for Standardization), com sede em Genebra, Suíça e que cuida da normalização (ou normatização) em nível mundial.. A ISO ficou popularizada pela série 9000, ou seja, as normas que tratam de Sistemas para Gestão e Garantia da Qualidade nas empresas. Fonte: www.iso9000.com.br - acesso em dezembro de 2004.

Após esse episódio, Adriana é transferida para a área de Recursos Humanos (RH), saindo da área de serviço social, indo para *“uma posição de staff na empresa, porque a gente estava ligada diretamente ao diretor de RH, porque não tinha ninguém mais, porque o diretor de desenvolvimento também não olhava muito para a gente, porque a assistente social tem tanta liberdade aqui”*. Foi o período de começar a preparar as pessoas para o processo da ISO 9000 e foi um período rico, mas desgastante para Adriana. Durante o processo da ISO 9000, que durou dois anos, as demissões em massa começaram a acontecer, de doze mil funcionários, a empresa, na saída de Adriana, passou a ter quatro mil funcionários. *“Então, esse processo foi um processo muito desgastante, porque embora tivesse numa área de RH, era uma área que não era trabalhada. A gente trabalhava as pessoas, mas nós não éramos trabalhados e nós sentíamos a mesma mudança, então chegou a hora que disse que não queria mais passar por isso, não queria mais ver as pessoas fazendo o que quisessem, puxando o tapete pra, pra ter o cargo, que aquilo pra mim não era interessante”*.

Nesse momento algumas situações fizeram com que a decisão de romper com a empresa fosse tomada por Adriana *“um pequeno problema com a nova diretora de RH”, “já estava meio de saco cheio, e teve mais uma demissão involuntária e acabei chutando o pau da barraca, só que fiquei embaixo”*. Para ela *“chega, chega dessa falta de profissionalismo, não é isso que quero, tô de saco cheio de morar nessa cidade”*.

Como estava fazendo pós-graduação em Florianópolis, resolveu retornar para a cidade, apesar das pressões familiares e profissionais. Segundo Adriana *“hoje não faz tanta diferença, mas há dez anos atrás você trabalhar numa empresa de um porte desse, se abre possibilidades pra outras coisas. Aí pedi demissão, teve um monte de benefícios porque a gente estava em estabilidade, e deram mais um salário. E aí falei DEU”*.

Nesse período Adriana ficou desempregada por quatro meses e foi trabalhar em uma atividade fora da área com vendas. A nova atividade gerou muito prazer para Adriana *“acabei indo trabalhar numa loja de móveis classe A mais [refere-se à classe social para a qual os móveis eram vendidos] vendendo móveis. E pra mim foi uma experiência fantástica [...] foi uma experiência muito boa porque me pagavam, não em termos líquidos muito bem, acabei resgatando o tempo da universidade de morar em república [...] aprendi a vender, era um novo desafio. Porque trabalhava com o que era bonito, que dá prazer para pessoas”*.

A experiência na loja terminou após uma fiscalização da receita estadual e como a loja não era muito organizada juridicamente, Adriana resolveu sair antes que outros problemas aparecessem. O período da saída da loja de móveis até a entrada na empresa foram momentos difíceis para Adriana. *“Aí me dei conta que realmente estava no fundo do poço quando me vi contando moedas pra comprar pão. Quando tive que quase vender meu carro pra poder sobreviver. Aí estava no desespero total, e fui conversar com uma amiga minha que tinha uma empresa de contratação e [...] recebi uma ligação pra uma entrevista do Sindicato procurando um profissional pra implantar uma entidade de serviço social. Aí entre oitenta currículos, fui a selecionada pra fazer isso”*.

Durante o período inicial no novo trabalho Adriana montou o estatuto, definiu documentação e estabeleceu qual o serviço e o profissional que iria trabalhar nessa nova empresa, que é uma entidade do terceiro setor. Adriana descreve o momento como *“tirar uma idéia do papel e criar uma entidade de verdade e voltar para minha área que é o serviço social”*. Para Adriana foi *“essa minha viagem por outros conhecimentos que me deu uma possibilidade de chegar a esse emprego. Porque ele [a pessoa que a contratou] me disse que não sabia que tinha uma profissional que poderia estar naquele lugar específico, mas o fato de ter uma experiência em termos de venda, o circuito todo que fiz, de vários setores, me deu possibilidade de ser contratada pra fazer aquilo”*.

Para Adriana foram três anos bons *“pra mim foi muito bom, embora assim ganhasse muito pouco, mas tentei, pensei em desistir quatro vezes, porque era um desafio muito grande. Não sabia nem o que fazer, porque não tinha apoio, porque era e eu. E não sabia, era uma coisa nova”*.

Uma coisa que Adriana percebeu é que estava conquistando espaços e sendo observada pelo sindicato da categoria. E com a chegada de um novo presidente no sindicato, ela foi convidada para assumir um projeto novo ligado ao Sindicato. O novo *“projeto que é um projeto de grandes eventos que é pra ter contato com a comunidade. Para que ele [o Sindicato] possa exercer o seu papel de formador de opinião onde, levar conhecimento para os empresários, pras pessoas, pra desmistificar essa imagem que a construção civil que é a que mais mata, a que mais depreda, o que mais contrata pessoas desqualificadas”*. A partir desse trabalho como organizadora de eventos, que durou um ano e meio, ela foi convidada para dirigir *“além de ser gerente do Serviço Social, ser a gerente do Sindicato que estava num processo diferenciado, que queriam que tivesse uma única gerência”*.

Para Adriana “começou um processo muito complicado, principalmente para administrar internamente. Porque, é claro, que esse gerente disse que não aceitaria isso, jamais aceitaria uma mulher gerenciando aquele processo e pediria a demissão. Se ele pedisse demissão estava tudo resolvido, só que ele resolveu voltar atrás. Ele voltou a trabalhar e aí pra mim foi a pior fase profissional da minha vida. Foram dois anos horríveis, horríveis, porque não gosto de poder. E sempre dizia que não gosto de trabalhar ligada a sindicato nenhum, só aceitei trabalhar com o serviço social porque tinha toda uma causa, tinha todo um processo que pra mim era um desafio”.

Com as novas atribuições Adriana, iniciou “um processo de trabalhar dezessete horas por dia, trabalhar no final de semana, não tinha mais vida, não tinha mais vida. E aquilo, é claro refletia na minha relação com as pessoas muito, não tinha paciência com as pessoas, e aí ainda tinha um aparato de uma pessoa que tinha se demitido e voltou, fazendo todo aquele processo e também não tinha aqui processo de como lidar com a questão da política”.

Algumas pessoas achavam que, por ter assumido o poder, Adriana havia mudado, “porque aquilo pra eles é muito importante, mas odiava aquilo. Aquilo foi um caos, um caos, um caos. Aí cheguei na diretoria e disse: chega! vocês querem me enlouquecer não estou mais conseguindo fazer nada”.

A contratação de uma consultoria e o amadurecimento do desligamento de Adriana da direção das duas entidades, a implementação de um processo de reorganização está acontecendo nos últimos dois anos, que foram os anos de 2002 e 2004. “Então perguntou [o diretor] quanto queria ganhar, então ele me pagou. Então acabei ficando no emprego. Então nessa reestruturação, tudo o que aconteceu acabei tendo que eles não podem mexer no meu salário. Aí o processo está muito complicado nisso. Eu estou, graças a Deus, com o que tem de mais estratégico, tudo o que é mais operacional está com as pessoas que são os gerentes. Embora sendo os gerentes só no nome, porque continuam não tendo poder de decisão, não estão preparadas, não tem nível universitário, nem estão sendo preparadas para serem gerentes, assumiram um cargo para ganhar um pouquinho a mais no salário”.

Atualmente Adriana afirma, em relação ao seu trabalho nas duas entidades: “então antes de você me perguntar, veio uma insatisfação muito grande. Não suporto mais trabalhar. Não suporto mais, está muito pesado. Estou pensando em não ir mais lá na quarta-feira. Pegar vários dias de férias e aí tenho tempo e daí consigo suportar e daí trabalho dois dias, folgo um, trabalho mais dois dias e aí a coisa anda”.

A carreira de Adriana não foi planejada, apenas existia uma exigência de resultado financeiro e econômico como meta principal. Ao apresentar os seus pontos de transição importantes, sintetiza da seguinte forma *“No primeiro emprego aprendi a brigar, no segundo aprendi a ser maleável, a buscar algumas características mais objetivas que a carreira de serviço social não dava [...] no terceiro aprendi a vender idéias na verdade. Porque sou muito boa em vender idéias, porque passei por esse desafio e neste atual tive a oportunidade de ter montado uma entidade do Serviço Social e fazer sua gestão”*.

Neste momento possui uma linha do que gostaria de estar fazendo nos próximos anos, que *“é continuar trabalhando com o serviço social, mas não sabe onde, talvez numa empresa própria de consultoria ou numa organização não governamental”*. O que deseja para sua vida profissional nos próximos dez anos são *“autonomia, desafio, respeito, retorno financeiro e flexibilidade”*.

Para Adriana, os períodos de maior satisfação na vida profissional foram os ligados aos desafios novos que enfrentou em todos os seus empregos e não gostou dos momentos de *“demissões em massa na Empresa Têxtil, de ter pedido demissão pela falta de caráter de algumas pessoas, [...] e o fato de ter assumido a gerência do sistema do Sindicato como um todo, foi muito desgastante”*.

Nas suas qualidades, Adriana afirma que é muito organizada *“geralmente organizada nas coisas que ninguém quer fazer, coisa bem difícil também”*. Enquanto valores profissionais procura ter honestidade, o respeito às idéias e ao ser humano, a ética e a transparência. Considera *“que a honestidade, o valor ao ser humano e a participação de fazer as coisas em conjunto, no coletivo, as coisas mais importantes na vida e no trabalho”*.

As âncoras de Adriana

O trabalho com o inventário das âncoras de carreira foi bastante prazeroso para Adriana, como ela se encontrava em busca de uma reflexão sobre as questões relativas a sua carreira, executou as atividades sem dificuldade. Identificamos como âncora primária o **Desafio Puro**, e como secundária a **Dedicação a uma Causa**, ambas bastante significativas na trajetória profissional de Adriana.

Para Schein (1993), as pessoas de Desafio Puro gostam de solucionar problemas e estar envolvidas em situações em que suas habilidades e competências sejam exigidas e são

movidas pela busca desses desafios. Na trajetória de Adriana fica presente, desde o primeiro emprego, aos 21 (vinte e um) anos, ao assumiu ser gerente de um Centro Comunitária até o atual que foi definir e implementar uma entidade de serviço social. Fica presente a questão do desafio nas seguintes falas de Adriana:

“Aí resolvi assumir o cargo de gerente com 21 anos, acho que na época que tinha acabado de me formar, e trabalhar como gerente geral do Centro Comunitário do Pantanal”.

“Foi me dado a oportunidade de começar a preparar as pessoas para o processo da ISO 9000. Então, a gente começou a trabalhar em grupo, e aí acabou sendo promovido, e aí acabou sendo um processo muito interessante”.

“Que foi um presente profissional que foi essa oportunidade de ter montado uma entidade do Serviço Social da Construção Civil. Mas aí nesse interim foi só prazer, só crescimento, só desafio”.

A escolha da profissão de assistente social está ligada à segunda âncora de Adriana, pois para Schein (1993) esta âncora está ligada a contribuir para o benefício da sociedade, a servir aos outros e na construção de uma sociedade.

“Identifiquei que talvez no serviço social podia reunir um pouquinho das características de cada profissão que me chamavam atenção. A questão do Jornalismo, a questão de ler, a questão de estar em contato com as pessoas. O fato de um certo contato com as pessoas e de ter que sistematizar isto também, ter como base à psicologia, o fato de estar num espaço aberto, ou tendo a possibilidade”.

“Com certeza trabalhando com o social, devo estar ligada a grandes projetos sociais”.

“Geralmente falo que o profissional de serviço social trabalha com o social, com tudo que permeia o indivíduo, das relações, da família, das relações de trabalho, dos projetos dele. Aí o objetivo dele é ser o intermediário, o facilitador”.

BEATRIZ: tem que ser um trabalho que ame, tem que ter PAIXÃO!

Beatriz nos recebeu para a entrevista em sua casa, estava sem a filha de dois anos que o pai buscara para podermos realizar a entrevista com mais tranquilidade. Beatriz trabalha em um grande veículo de comunicação do sul do país como representante comercial – executiva de conta - em uma das rádios do grupo. Nesta empresa e função esta há três anos, mas já havia trabalhado anteriormente no grupo durante seis anos. Aos 39 (trinta e nove) anos, nascida no

interior do Estado, é formada em Pedagogia, e iniciou os cursos de educação física e matemática não chegando a concluí-los. As atividades de lazer de Beatriz são as atividades físicas, faz academia três vezes por semana, e considera brincar com a filha uma atividade de lazer. Seu lazer também é a música, gosta de tocar violão e cantar, já tendo exercido profissionalmente a profissão de cantora em uma banda.

A escolha pela Pedagogia foi segundo *“vi na questão de ser professora uma forma de colocar as minhas idéias. De trabalhar com quem estava vindo e ajudar de certa forma”*. Beatriz relata ter boa relação com os alunos e que gostava do ambiente de sala de aula e da escola só saiu da educação pela questão financeira *“ só não continuei mesmo por causa da questão financeira”*.

A vida profissional de Beatriz inicia-se cedo, *“sai da oitava série, não tinha terminado o ano ainda, fui trabalhar como ‘office girl’ numa loja de roupa. Comecei os estudos à noite, pagava a minha escola. Trabalhava cedo, acordava às sete e trinta. Nesse trabalho comecei como ‘office girl’, gostava de estar na rua de lá pra cá, tinha que vender no balcão, mas não gostava de vender no balcão”*. O caixa da loja foi seu primeiro objetivo *“a posição de caixa na loja era a posição muito procurada , e consegui pra idade que tinha, dezoito anos na época, não era qualquer pessoa nessa idade que tinha uma posição como tinha. Considera a formação profissional que recebeu em seu primeiro emprego “trabalhei quatro anos nessa loja. Acho que dois anos como caixa e dois anos como ‘office girl’. Como era muito novinha então me formei lá, comecei com quatorze anos. Sai de lá quando casei e automaticamente me criei lá dentro. E entrei para área da pedagogia. Consegui uma vaga de substituta, porque era meu sonho ser professora”*. A experiência na loja *“marcou tanto na minha vida, essa história de rapidez no caixa que abomino gente lerda em caixa”*.

Beatriz trabalhou como substituta em escolas estaduais como professora de matemática *“Eu curti muito, tinha uma boa relação com os professores e com os alunos, era bem vista nas escolas”*. Ser professora e dentro de uma sala de aula *“quando você tá lá na frente de algumas pessoas o que tu vai fazer com a vida daquelas pessoas, você tem que ter muita responsabilidade”* segundo Beatriz.

Aos vinte e um anos, casada, muda-se para a Florianópolis e continua ministrando aulas de matemática como professora substituta. Por estar na área de matemática *“achava que tinha que me especializar, até porque estava sendo professora de matemática, então fui fazer matemática. Só que a matemática como curso superior, é muito voltada pra pesquisa e aquilo*

não me interessou. Eu achei um pouco exagerado, daí então pensei, se tiver que optar, então vou trabalhar numa coisa que amo, vou ser professora de educação física”.

Na realidade Beatriz fez o curso de educação física, mas nunca exerceu a atividade de professora de educação física, afirma que *“fiz assim como se fosse uma paixão da minha vida. Eu aprendi, curti, fiz todas as aulas práticas, me interessavam mais do que as teóricas”.* Trabalhou como recreadora de crianças de três a cinco anos durante dois anos em uma associação, quando desistiu da área de educação optou por fazer um teste para a área de auditoria em uma empresa de comunicação. Como *“tinha análise crítica boa, que era capaz de entrar num setor, analisar do começo ao fim, observar coisas, ser boa em matemática”.* Um pouco antes de fazer a seleção para ser auditora fica viúva, com o marido falecendo em um acidente de moto.

O emprego como auditora na área comercial é visto por Beatriz como *“auditor é aquela coisa do vilão. Mas era uma posição que achava insuportável, não era uma posição pra mim. Muito ruim, muito chato, muito entediante, aí decidi que tinha que trabalhar na área comercial, que era a área mais remunerada, era a área mais livre e a área que não tinha ninguém pra ficar pentelhando, se eles tinham dado um desconto a mais porque eram eles que estavam segurando a empresa”.*

Como não conseguiu ser transferida para a área de vendas Beatriz pede demissão e *“fui trabalhar para aprender a vender”.* Neste período foi trabalhar numa revenda de copiadora e fax, e *“ali cheguei a ser gerente da área comercial, mas a empresa não deu certo, a situação financeira ficou muito complicada, ele[o dono] comprava muito e depois não vendia no preço que ele achava que ia vender e aí foi quebrando, foi quebrando e voltei pra empresa anterior.*

Neste retorno a empresa consegue a vaga na área comercial, mas como autônoma. No período de autônoma Beatriz relata que *“dispersei bastante, porque como era autônoma não precisa tá lá, não precisava cumprir horário, fiz de tudo um pouco. Eu trabalhava assim, tinha uma banda, a banda já me acompanhava antes, era uma banda de música própria e de música ‘cover’, dava show no final de semana. Mas nunca me atrapalhou. Mas sempre tinha aquela coisa de bem diferente, ser vendedora e cantora de rock”.*

No mesmo grupo foi convidada para vender um canal a cabo *“os caras que tinham o programa queriam que vendesse patrocínio também. E aí fiz de tudo um pouco, fiz locução, aí*

entrei no programa, fiz apresentação do programa, dava aquela matéria que ia entrar, gravava, ajudava na produção aí fiz de tudo”

A oportunidade de ir embora do Brasil para trabalhar nos Estados Unidos surgiu quando o namorado que foi convidado para trabalhar fora do país. O trabalho foi de vendedora numa grande loja de alimentação *“vendia no balcão já sem falar nada, tem que ir aprendendo, trabalhando. Trabalhei dois anos e três meses. Fiz um pouco de limpeza nas casas também, assim não tenho medo de trabalhar. Eu era bem caprichosa, no começo demorava um montão e lá o negócio é ser rápido, em duas horas você tem que dar uma geral numa casa, mas não consigo fazer mal feito, dizia assim, não consigo fazer de mal feito de jeito nenhum”*.

Quando voltou pra o Brasil trouxe dinheiro e só esperava voltar a trabalhar quando a filha estivesse com seis meses. Os planos não se concretizaram, pois na volta ao Brasil ela e o namorado se separaram e dividiram o dinheiro. A empresa em que anteriormente trabalhava a procurou para ser executiva de conta, só que agora com um salário fixo e uma parte variável, conforme a produtividade das metas atingidas, *“e agora estou lá há dois anos. E é um trabalho assim, tem meses maravilhosos, que tu ganha bem, tem contrato trimestral. Se tu fecha meta, com tudo, mas tem meses terríveis como esses últimos três. Daí eles vem, tão fazendo treinamento, querem saber porque não tá chegando nas metas, porque o mercado não ta aceitando os preços, porque teve reestruturação, a rádio mudou e daí é um caos, assim”*.

Quanto aos seus objetivos profissionais Beatriz afirma que *“atingi meus objetivos, no primeiro emprego sendo caixa, no segundo como professora atingi um objetivo de estar fazendo uma coisa que gostava, mas não atingi o objetivo financeiro. Porque tenho que ter os dois, então troquei o financeiro quando entrei na auditoria, o meu único objetivo era o financeiro. Não consegui ficar porque não tinha de fazer uma coisa que não gostava, então saí. Quando era autônoma me dispersei, porque fazia de tudo um pouco ia conforme a situação econômica. Eu gostava de cantar, então cantava, gostava de vender, então fazia as duas”*.

Em relação a um projeto profissional Beatriz *“não não tive muito claro onde quero chegar. Assim, nunca mesmo que profissão quero, o que quero fazer da minha vida, como quero acabar daqui, como é com sessenta anos. Aposentada em que profissão. Sabe, não,*

nunca consegui imaginar isso, nunca não sei exatamente no que. sei das coisas que faço bem, que gosto que tenho prazer de fazer e que me podem dar dinheiro por causa disso”.

Beatriz considera a saída da área de educação e para uma completamente diferente, como a auditoria, um ponto de transição importante, pois *“esse trabalho de auditoria foi muito importante pra mim, porque trabalhei com estatística, eram pessoas que me ajudaram um pouco a organizar a minha vida pessoal. Me ajudaram a traçar metas, definir onde estão os meus gastos, meio que te definir, fazer um organograma da tua vida. Isso foi importante também. Eu costumo dizer que essa minha passagem na auditoria foi um curso superior que tive e a gente também fez muitos cursos, uns três ou quatro cursos focado sempre naquela área de pegar furo”.* As mudanças sempre partiram de Beatriz e afirma *“sempre parte de uma decisão que tomo de mudança, decido e aí as coisas vão. Agora estou numa fase calma. Porque estou criando a minha filha, porque ela está com dois anos, porque passou essa coisa toda de gerar, de começar a trabalhar. Então estou acomodada, quietinha, esperando o que vai acontecer, esperando o que ela [a filha] crescer um pouquinho”.*

O período que mais gostou foi o de autônoma e o trabalho atual e o que menos gostou foi o trabalho nos Estados Unidos *“foi pressão total era uma artista lá dentro, não era, representava o tempo todo, sete, oito, dez horas que passava lá dentro era só uma representação, não tinha liberdade”.* Para Beatriz *“foi uma época sofrida, essa coisa da cultura do outro país, também de estar longe de todo mundo. Mas o que tu adquire num lugar desse é muito importante pra ti, então tu também te apega muito, muito a eles”.* Em relação ao que evitaria em na trajetória profissional Beatriz é enfática em afirmar *“não evitaria nada. Nada, nada, porque acho que tudo foi importante, tudo teve o seu lugar, tudo me ensinou, não evitaria nada, não”.*

Como projeção de futuro Beatriz relata que idealizou algumas coisas *“a contar história, a escrever alguma coisa e talvez algumas vezes já me imaginei fazendo um filme, um livro, mas não consigo ver a coisa na prática, assim onde poderia ganhar muito dinheiro sendo feliz e tendo as coisas que gosto de estar fazendo, falando, conversando, trocando idéias, de estar participando”.* O desejo de Beatriz em relação à vida profissional é ligado a esse objetivo o de *“fazer uma coisa que goste e ganhar muito dinheiro com isso. É isso que desejo na vida. Trabalhar no que gosto e conseguir viver muito bem, Isso é o que quero. Não sei exatamente qual é o trabalho, mas tem que ser um trabalho que ame, tem que ter*

PAIXÃO". Portanto, se vê no futuro daqui a dez anos "estar vendendo muito bem, um produto que conheça muito, que goste de vender ele. Talvez seja na área de comunicação".

As âncoras de Beatriz

O trabalho com o inventário das âncoras de carreira foi realizado com atenção e reflexão por Beatriz. Identificamos num primeiro momento três âncoras quase que empatadas a Dedicção a uma Causa, Segurança e Estabilidade e Estilo de Vida. Ao refazer o inventário a âncora primária foi **Estilo de Vida** e como secundária a **Segurança e Estabilidade**.

Schein (1993) afirma que as pessoas com a âncora Estilo de Vida gostam de um equilíbrio entre sua vida pessoal, familiar e profissional. Procuram sempre fazer escolhas que permitam integrar essas três esferas da vida, não permitindo interferência da vida profissional na vida familiar e pessoal. Na trajetória de Beatriz essa âncora fica presente durante a entrevista e relato de fazer o que gosta e de estar realizando alguma coisa com "Paixão".

A âncora secundária de Segurança e Estabilidade esta ligada para Schein (1993) na busca de empregos que ofereçam segurança e estabilidade para o sujeito. A liberdade e autonomia não seriam importantes, mas sim a segurança junto à empresa. No caso de Beatriz o momento de ser mãe e ter condições econômicas e financeiras para realizar as coisas é importante nesse momento.

No seu relato identificamos em relação à segurança e estabilidade "Mas agora, tenho um pouco de segurança financeira, sei com quanto posso contar no mínimo. E isso é uma coisa importante. Eu sempre digo que minha pior depressão é a depressão financeira. Eu não consigo trabalhar com dívidas, não consigo saber que estou devendo, não dá. Eu preciso ter quase assim por exemplo, não quero que a empresa faz, me dá um plano de saúde, me dá isso, me dá aquilo, não quero essas regalias. Eu quero o dinheiro, se precisar comprar um plano de saúde, né, um plano de saúde, vou saber o que é bom pra mim. Então não sou assim, tanto de querer esses benefícios, e também não quero uma empresa com salário fixo. Eu preciso ter um ganho extra, trabalho com meta. Então o meu salário dobra conforme a meta que atinjo, pode até vir duas vezes mais. Então isso me dá gás, se tivesse que ganhar fixo, só se fosse um fixo muito bom".

No discurso de Beatriz existem indicativos da âncora de Autonomia e Independência, mas ao localizar em que momentos percebe e identifica as âncoras de Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade afirma "é isso, gosto sempre de fazer uma coisa que me dá prazer,

sem prazer não rola. Agora com minha filha, preciso de condições financeiras. Quero dar uma boa escola, uma boa educação, umas coisas que não tive e que o pai dela também não teve”. As questões relativas a ter como âncora o Estilo de Vida Beatriz afirma “olha, não sei bem, acho que é a idade, hoje tem coisas que são importantes para mim, que antes não eram, minha filha é uma delas. As decisões hoje são tomadas pensando nela, é claro”.

CARLA: trabalho e vida pessoal em harmonia

Carla é casada, tem 42 anos, e não tem filhos, reside em Joinville, desde que veio há oito anos trabalhar como designer industrial numa empresa de eletrodomésticos. Possui graduação em designer industrial e um mestrado na área de biônica pelo Instituto Europeu de Designer. Como *“hobby velejar, é uma atividade que curto de uns dois anos para cá. Atualmente uma atividade que estou me dedicando é a yoga, que é recente de um ano para cá. O que gosto ir ao cinema, de estar com os amigos, gosto de caminhar com meu cachorro. Mas assim o que mais gosto é de estar entre amigos. É uma atividade de lazer gostosa é estar entre amigos, na praia, num bar, assim conversar é uma atividade prazerosa como essa como hobby não tem”.*

Trabalha uma média de 44 horas semanais, e possui 21 (vinte e um) anos de vida profissional uma vez que desde que se formou trabalha na área de designer industrial. Considera o trabalho um lazer *“pois em muitos momentos ele é muito prazeroso ele é quase um lazer. Se for separar o trabalho de lazer efetivamente, desde que saio da empresa, a partir do momento que saio quatro horas por dia de lazer, umas vinte, quinze horas semanais”..*

Carla iniciou sua vida profissional após a formatura com uma bolsa de iniciação científica, para trabalhar na universidade com pesquisa aplicada *“Dentro da universidade tinha um núcleo de desenho industrial, que desenvolvia projetos e esses projetos eram direcionados para pequenas e médias empresas da região. Então foi um período que fiquei um ano e oito meses e a partir dali achei, pensei que essa atividade deveria crescer um pouco mais”*

Com a bolsa de iniciação científica terminando Carla elaborou uma proposta de implementação de um setor de designer para a federação das indústrias do Estado *“uns dos*

diretores, que analisou a proposta, achou interessante e a contraproposta dele foi de fazer uma experiência comigo para ver se dava certo o que estava propondo e essa expediência seria de seis meses”. O trabalho “deu certo e fiquei quatro anos, implantei o setor, e contratei gente para trabalhar comigo, a gente ampliou o espaço, então fizemos eventos na área de divulgação do trabalho. Então foi uma experiência muito interessante, de quatro anos, foi quando senti a necessidade de voltar a estudar, foi quando fui fazer o mestrado e daí saí do país”.

A decisão por realizar um mestrado foi *“porque achei que já tinha dado, aquele momento para mim, já tinha concluído, e precisava é ir adiante nas minhas buscas e tinha necessidade de fazer o mestrado”*. Foi a partir de um curso rápido com um suíço que conheceu a área de biônica e ficou interessada em trabalhar com a linha de raciocínio proposta para os projetos de designer. No Instituto Europeu de Designer estudou durante dois anos, mas como *“lá também tinha uma área de pesquisa aplicada voltada para a empresa, então surgiu a oportunidade de trabalhar numa realidade diferente do Brasil, mas ao mesmo tempo similar culturalmente, tem um pouco de afinidade Itália e Brasil, e resolvi ficar por mais um tempo. E acabei ficando lá por mais dois anos e meio nesse instituto, no Instituto Europeu de Designer”*.

A decisão de voltar ao Brasil foi a partir do convite do CNPq (Conselho nacional de Pesquisa) para trabalhar na federação das indústrias do estado de Santa Catarina *“foi em 94, final de noventa e quatro voltei para Florianópolis. Eles estavam com um projeto Brasil - Alemanha com a Universidade de Colônia. Tinha uma série de projetos para serem desenvolvidos e aí eles entraram em contato comigo e me propuseram voltar para o Brasil”*. Carla considera que *“também estava achando que o tempo de estar lá fora tinha sido suficiente também, era momento pertinente de voltar para o país depois daquela coisa toda de Collor de Mello e tal. Então tava sendo uma época interessante para voltar para o Brasil, tava passando tava se estruturando e tal. Era uma fase boa para voltar Então voltei e aí fiquei dois anos em Florianópolis. E depois de dois anos, a Empresa de Eletrodoméstico acabou me achando e me propôs para vir trabalhar na equipe de designer da empresa e daí estou aqui há oito anos”*.

Quanto ao objetivo do primeiro emprego Carla afirma que *“precisava fazer com que essa atividade profissional [designer] fosse divulgada para que as pessoas, que os empresários da região soubessem o que a gente fazia, pois como não tinha um conhecimento*

nós tínhamos dificuldades de trabalhar. Eu senti que primeiro tinha uma atividade didática a ser feita, não só de didática, mas de divulgação do que era fazer designer, do que era melhorar um produto sob os diversos aspectos que envolvem o designer. Então esse pra mim foi o primeiro objetivo”.

Carla não tinha claro uma perspectiva de carreira quando iniciou sua vida profissional, uma vez que as dificuldades pela falta de conhecimento por parte da sociedade do trabalho do designer concorriam para a falta de espaço no mercado de trabalho. Segundo ela “*imaginava que tinha duas saídas, ou montava um escritório e ficava trabalhando como profissional liberal ou trabalhando para uma grande empresa. Só que não tinha uma idéia muito clara de que grande empresa poderia ser essa. Inicialmente foram instituições públicas, ou públicas - privadas, mas me imaginava sempre trabalhando numa grande empresa automobilística ou de eletrodoméstico como aconteceu”.*

Como resultado Carla avalia “*que essa trajetória que me trouxe até aqui de estar trabalhando nessa empresa pode ser como resultado de uma meta legal que tinha quando me formei que era trabalhar numa grande empresa, que produzisse bens de consumo para a sociedade, mas bens de consumo que trouxessem conforto para as pessoas qualidade de vida. Então posso dizer que minhas metas foram alcançadas, até agora”.*

Os pontos de transição são representados por Carla como fruto da maturidade “*quando tomei decisões de mudança, de mudança de cidade, de mudança de país, indo e voltando, de mudando de emprego de trabalho, em cada trabalho desses que passei foram desafios diferentes e todos importantes”* O ponto que considera mais importante “*vai acontecendo no processo de concretude, as coisas vão acontecendo na tua vida e nos projetos profissionais. Então essa mudança vai acontecendo dentro de você, isso é fruto da maturidade, sabe”.*

Os momentos da trajetória profissional que mais gostou foi o período de recém formada, pois relata “*tive um momento muito feliz porque estava envolvida em todo um processo, me sentindo muito segura. Outro momento muito bom foi quando estava lá na Itália, que foi riquíssimo em todos os aspectos, em termos de trabalho e aprendizado e foi um período de experiência muito forte. E depois quando vim pra cá para Joinville porque nessa empresa foi um momento de grandes realizações, bons projetos, boa equipe de trabalho”.*

O momento que não gostou segundo ela “*por incrível que pareça foi o período que morei em Florianópolis (RISOS) porque vim, pra mim foi um choque cultural ao contrário, que vim de uma cidade, Milão é uma São Paulo italiana, então ela tem um ritmo, ela tem um*

profissionalismo, ela tem uma carga de cultura muito forte chegava no trabalho e a questão da cultura local, das pessoas não são muito comprometidas, os horários são relativos, com reunião marcada ninguém aparecia, os projetos não se concluíam, cronograma nunca batia. Então pra mim foi um período muito difícil. Eu preferi adotar a postura da boa vizinhança, até que surgiu uma oportunidade de sair e aí sai de Florianópolis”. Carla é enfática em afirmar “não por não gostar da Ilha, ADOREI A ILHA (ENFASE). Acho a ilha maravilhosa, até hoje vou lá com muito prazer, mas pra trabalhar pra mim foi uma experiência negativa, não foi boa”.

Na visão de futuro profissional “pretendo fazer doutorado. Eu tenho dúvida ainda onde, estou em busca. Tenho vontade de algum momento ter uma experiência profissional em outras empresas. Porque para quem trabalha com criação, a gente nunca consegue ficar muito tempo num campo só. Você sempre esta sempre querendo mudar, esta sempre com um inquietação de querer fazer coisas novas, diferentes. Então, não sei quanto tempo vou ficar nesta empresa, isso é imprevisível. Eu gosto muito do que faço mais tenho uma sensação de que a alguns anos, não sei quanto tempo, isso vai começar a mexer comigo de querer dar uma renovada. Então a perspectiva assim é de mudança, gosto muito de mudar”.

Carla profissionalmente se considera boa na parte de conceituar produto, conceber as primeiras idéias, traçar a fundamentação do trabalho e na parte de especificação da finalização do produto, em relação a materiais, textura, cores. Por outro lado afirma que sua fragilidade esta “mais na atividade que acho mais ‘sacal’. É a parte do desenho técnico, a parte mais engenharística. Nessa parte da idéia mais concreta tecnicamente acho um “saco” então consequentemente acho que é o meu ponto fraco”.

Para o futuro profissional Carla visualiza um espaço de docência “a tendência é estar ensinando. Porque, sobretudo a nossa profissão tem carências tão grandes de profissionais, de pessoas que ensinem, de pessoas que tenham tido uma vivência profissional. Porque a gente percebe que a maioria dos docentes são só acadêmicos, eles terminam a graduação e fizeram mestrado e doutorado e são poucos os que tem experiência profissional vivida né. Na nossa área o fazer é muito importante, de passar a experiência de fazer. E a gente recebe muitos estagiários, profissionais novos, a gente percebe o quanto é deficiente o lado do fazer. E isso vem do fato de só ter teoria e muito pouca prática. Então a gente a que depois de tanto tempo fazendo sinto que daqui a pouco, sinto a necessidade de transmitir isso, sabe. De

devolver esse aprendizado que tive no decorrer da minha vida. Então me vejo com um futuro, daqui a dez anos, acho que ensinar esse vai ser o caminho”

O desejo em relação à carreira é o de *“projetar coisas cada vez mais legais, que possam melhorar a qualidade de vida das pessoas, que tenha um resultado que seja assim apreciado pelas pessoas. Que elas gostem de usar, gostem de ver, se sintam atraídas em ter. Esse é o principal resultado profissional do designer pode ter, esse prazer de ver as pessoas usando uma coisa que ele projetou, que as pessoas gostem daquilo elaborado por ele. É um resultado maior e que você está fazendo aquilo para melhorar a qualidade de vida das pessoas, para as pessoas terem mais conforto. Então você espera que o resultado maior seja esse, melhorar a sociedade”*.

As âncoras de Carla

Identificamos como âncora primária o **Estilo de Vida** e como secundária a **Competência Técnica Funcional** no inventário. Carla não se surpreendeu com o resultado da âncora ser Estilo de Vida. Lembrou que em um determinado momento da entrevista havia falado da meta profissional e de não ter optado por abrir uma escritório como autônoma e ter como objetivo uma grande empresa *“Então nunca me imaginei, fiquei pensando que um escritório não era exatamente o que gostaria porque acho muito importante minha vida pessoal, sabe. E acho que o trabalho e a vida pessoal da gente devem ser equilibrados, por mais que você goste da sua profissão. Acho que cada coisa deve estar no seu lugar”*.

Quanto à âncora de Competência Técnica Funcional Schein (1993) afirma que as pessoas que possuem essa âncora gostam de se tornar o especialista na área em que atuam buscando que as suas habilidades e talentos sejam trabalhados. No caso de Carla, é clara sua preocupação com a formação e desenvolvimento profissional, pois sempre procurou estar entre a pesquisa aplicada e o exercício profissional. Nas suas palavras *“Mas sempre estive meio ali entre a pesquisa e a aplicação, sempre estive nessas duas vertentes assim, que tento de certa maneira de estar complementando num momento no outro”*.

Na realização da sua representação da trajetória sócio-profissional Carla desenhou um litoral ao lado de uma montanha, em que gradativamente poderia se ver uma subida. Descrevendo assim *“Eu representei, representei uma escalada. Eu acho que é um pouco a nossa vida, é uma escalada dos nossos objetivos. E isso vai indo, vai indo durante toda a tua vida. Eu vejo um topo, que nem sei se existe esse topo, mas que a gente está sempre*

buscando melhorar profissionalmente. Então considero que a gente esta sempre em escalada, sem saber ainda onde é o topo. Sabendo que tem obstáculos, partes mais difíceis e partes mais amenas, mas é uma escalada”.

CARLOS: certo orgulho por se destacar entre os engenheiros.

Carlos é um administrador de empresas que trabalha há vinte anos numa grande empresa de Joinville do setor eletromecânico. Aos 41 (quarenta e um) anos, casado e pai de um menino e uma menina. Gasta suas horas de lazer com os filhos, o futebol, um bom filme na televisão e no ‘dvd’. Atualmente exerce a função de especialista de produto, com uma carga de 44 (quarenta e quatro) horas semanais de trabalho.

Em sua casa durante um final de semana chuvoso recebeu a pesquisadora para realizar a entrevista. Falando pausadamente e com falas curtas e diretas relatou os 23 (vinte e três) anos de experiência profissional, vinte deles dentro da mesma empresa.

A escolha pelo curso de administração segundo ele *“primeiro conveniência, das opções que tinha era a que me chamava atenção. Primeiro era que trabalhava e tive que estudar à noite. E dos cursos à noite a administração era o que mais me agradava, justamente por achar que trabalhava com pessoas e a idéia de administrar é muito importante, ter um idéia do todo de uma empresa isso me agradava bastante”.* Nesse aspecto da escolha profissional logo de início Carlos estabelece a distinção que para trabalhar na área de produto é necessário à formação de engenharia e não a de administração.

Apesar disso afirma que *“pessoalmente é o que gosto de fazer, mas profissionalmente não me auxiliou muito no dia a dia. Noventa e cinco, noventa e nove por cento das pessoas que trabalham na minha área são engenheiros. Como tenho uma formação de segundo grau técnica em metalúrgica e mecânica, ingressei ali e a carreira aconteceu ali a coisa foi se desenvolvendo e fiquei na área. Mas o pré requisito para entrar na área que trabalho hoje é engenharia”.*

O primeiro emprego de Carlos foi junto com o sogro porque precisava trabalhar. *“Foi com 18 anos, na realidade fui obrigado a trabalhar, não tinha uma formação concluída, mas era porque tinha que trabalhar. Eu considero que comecei uma carreira profissional quando*

entrei para essa empresa, até aquele momento o trabalho não estava relacionado com o meu estudo. Eu entrei por baixo mesmo como técnico de laboratório e ali fui subindo até hoje”.

O desenvolvimento profissional de Carlos dentro da empresa foi na área de laboratório. Trabalhou 14 (quatorze) anos na área de laboratório, e divide a experiência profissional em dois momentos: um primeiro dos 8 (oito) anos e depois os últimos 6 (seis) anos. *“Eu entrei na área de laboratório, especificamente em pesquisa e desenvolvimento de produto, fiquei 14 anos. Desse 14 anos 8 foram bastante rápidos assim, fluíram bem, em cada 1(um), 2 (dois) anos tinha uma promoção e aí depois entrei num processo de estagnação, porque como minha área precisa do conhecimento técnico de engenharia, é muito requisitado, cheguei até um certo ponto e depois não ia. Aí tentei, mas não conseguia aí fiquei estagnado 6 anos”*

Para Carlos esse período de estagnação foi difícil e o pior momento na empresa. Foi a partir de uma proposta que fez para a empresa que conseguiu ser transferido para a área que atualmente trabalha. *“coloquei, propus que ou pego uma coisa diferente ou saio da empresa, e daí consegui dar continuidade na evolução. Mas praticamente é isso dentro da empresa trabalhei em dois setores distintos, distintos é modo de dizer, eles tem ligação, mas um, esse que estou hoje posso aplicar mais a parte de administração, antes não tinha, antes era mais técnico”*

Quanto a objetivos definidos para o desenvolvimento da trajetória profissional Carlos relata que só nos últimos cinco anos que esta definindo metas e objetivos. *“Aí mudei a cabeça e penso que agora tenho que trabalhar com objetivos bem claros e prazos, quero chegar aqui, aqui. Inclusive tenho que conversar com o meu chefe, pois o que tinha proposto não estou chegando. Eu tenho os resultados, pois todo mundo que trabalha sabe dos resultados que produz e avalio o meu resultados e quero um retorno por isso. Se isso não acontece alguma, coisa esta errada, então tenho uma conversa com ele para ver o que esta acontecendo, para acertar os ponteiros. Agora trabalho com objetivos”.*

O futuro e objetivos profissionais de Carlos estão ligados à empresa e são *“no quadro geral do contexto das minhas possibilidades gostaria de chegar a uma ‘senioridade’ na empresa, mas não consigo chegar a gerente. Então como se nada mudar os planos são esses, se mudar tenho que pensar em alternativas. Eu estou pensando já em alternativas, talvez esse trabalho possa me ajudar a pensar um pouco”.*

Como pontos fortes aponta o relacionamento interpessoal como qualidade, pois para realizar o trabalho necessita fazer com que as pessoas se dirijam para um determinado lugar, e para isso considera o relacionamento com as pessoas sua característica marcante. Em oposição os pontos fracos são a intolerância e impaciência *“sou intolerante com falta de objetividade, corpo mole, coisas que me incomodam, como tenho deficiências e corri para suprir não agüento muito alguém que não anda atrás das coisas”*.

Em relação a isso Carlos assinala que *“tenho certo orgulho por não ter formação e me destacar entre os engenheiros isso me dá certo orgulho, isso mostra que não é só a formação que pode ajudar, mas a pessoa com suas habilidades pode chegar lá”*.

As âncoras de Carlos

A âncora primária de Carlos foi **Autonomia e Independência** e a secundária **Segurança e Estabilidade**. Carlos realizou o inventário e a trajetória sócio-profissional com atenção e de forma esquemática, na representação destacou aspectos ligados à vida familiar, data do casamento, chegada dos filhos, doenças dos pais, viagem da família no lugar de situações profissionais.

As questões pessoais aparecerem nos momentos de escolha da profissão e de entrada no mercado de trabalho. A escolha pelo curso de administração, foi pela possibilidade do curso ser no período noturno que era a disponibilidade de Carlos. O início da vida profissional também foi marcada pela necessidade de ter um emprego, tanto que Carlos considera apenas o início da vida profissional a entrada na atual empresa, apesar de estar no mercado de trabalho há três anos.

A questão da **Autonomia e Independência** e da **Segurança e Estabilidade** é vista por Carlos como *“zelo muito pela liberdade, gosto de ter autonomia, a segurança é importante, mas a autonomia é tudo pra mim. Eu acho que não sou diferente de qualquer pessoa gostaria de ter uma coisa minha. Isso me dá autonomia, ter uma coisa própria que possa conduzir fazer do meu jeito e sempre tive isso na cabeça. Só que nunca foi de eu colocar em risco a família e a segurança. Querer você quer um monte de coisas, mas ter condições de fazer é outra coisa. Mas ainda penso que mais adiante vou chegar a ter alguma coisa minha”*.

A questão da Autonomia e Independência foi identificada por Carlos no relato da trajetória como aquele em que buscou superar as dificuldades de não ser engenheiro e necessitar dos conhecimentos da engenharia para realizar o trabalho *“quando não consegui*

mais, foi que fui conversar, pois estar estagnado seis anos, não estava fazendo bem pra mim, nem pra minha família". Provavelmente, Carlos no momento profissional atual não encontra possibilidade de desenvolver a âncora identificada, estando no processo de repensar suas escolhas e possibilidades profissionais.

JORGE: *uma cachaça que vicia que gosto, apesar de tudo.*

Jorge é um bancário com 36 (trinta e seis) anos de vida profissional em bancos. Recebeu-me para a entrevista em seu local de trabalho no final de expediente com um bom humor invejável para um dia de chuva na cidade de Joinville. Quase não cheguei ao local da entrevista, na agência bancária do centro da cidade, pois a combinação de chuva e maré alta em Joinville alaga a cidade, principalmente o centro.

Aos 52 (cinquenta e dois) anos Jorge é casado, pai de três filhos, dois meninos e uma menina. Atualmente sua função é de Gerente de Operações Financeiras para Clientes Especiais do Banco C, esta há seis anos nessa função e há 18 anos no Banco C. É formado em dois cursos superiores em Ciências Contábeis, realizado no seu Estado de origem, e Administração, curso realizado em Joinville. Em 2002, terminou um MBA (Máster Business Administration) em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas e possui vários cursos de capacitação realizados internamente pelos bancos no qual trabalhou e no atual. *"Isso de fazer curso é importante, por isso que estou aqui. Quando vi que a contabilidade que tinha não dava mais fui fazer outra graduação. Depois fiz esse MBA que foi muito interessante, mas é isso se você parar tá morto, isso vivo dizendo para os meus filhos"*.

A carga semanal de trabalho de Jorge é 50 (cinquenta) horas semanais, sendo uma média de no mínimo 10 (dez) horas diárias. Dessas horas reserva 10 (dez) horas semanais para o lazer, desconsiderando o final de semana com a família que considera lazer. Gosta de jogar futebol, semanalmente as terças e quintas-feiras com um grupo de bancários. Seu hobby é a marcenaria *"Aos poucos estou comprando as máquinas para poder fazer mais coisas, já construiu alguns móveis para colocar na casa da praia"*. Afirma que a leitura é um de seus hobbies *"olha também leio muito, muito mesmo, tenho que ler os jornais de grande*

circulação nacional e o local e as revistas de economia, e a Veja semanal, quando dá tempo leio um romance ou esses livros da lista dos mais vendidos”.

O pai de Jorge era bancário e aos 16 (dezesseis) anos conseguiu um emprego no Banco A como estagiário. Em relação a esse emprego Jorge afirma *“Na época era emprego mesmo, hoje o pessoal que entra aqui no banco entra como estagiário e não quer fazer nada, se é para atender ao telefone só faz isso, se é para atender as pessoas no atendimento automático só faz isso. Lá trabalhei durante seis anos, quando meu pai mudava de agência dentro da cidade mudava com ele. Meu pai era bem importante no banco então aprendi muitas coisas com ele”.*

Jorge relata que o pai e a família não se conformaram quando ele, depois de quatro anos resolveu sair de um banco público para um privado *“quase me mataram na família, pois era uma loucura o que estava fazendo. Na época era jovem e tinha um monte de coragem”.* O emprego no Banco B durou doze anos e foi numa transferência do banco que veio para Joinville, depois de dez anos de trabalho no Banco B. Após dois anos da transferência *“eles queriam que voltasse. Aí pensei que gostava da cidade, tinha filhos pequenos e que não iria voltar. Tinha morado longe de todos, da família de tudo e estava bom assim. Então, é claro que não falei para eles que não ia, fiquei enrolando um tempo, ganhando um tempo, e fui fazer uma sondagem em outros bancos. Como quando cheguei aqui não tinha tantos bancos, e os bancos privados estavam começando na cidade tinha uma boa reputação profissional. Todos conheciam o meu trabalho Era o gerente do Banco B, aquele paulista, era assim que era conhecido. Então depois de ajeitar as coisas, saí do banco B para ir para o Banco C onde estou até hoje, já são dezoito anos”.*

Ao falar do sentimento em relação à escolha profissional afirma que *“são trinta e seis anos de Banco, se não gostar estou ficando maluco”* e afirma que deve muito ao banco, uma vez que *“hoje tudo o que tenho devo ao banco, minha casa, a casa de praia, o sítio que quero comprar agora, a educação dos meus filhos, tudo construí sendo bancário. O banco é uma cachaça, daquelas boas, se você experimenta e gosta, coitado de você, fica com o vício o resto da vida. Todo bancário, Andréa, é assim, fala mal do banco, mas não sabe ter outra vida. Diz que vai sair, vai arrumar um outro emprego, e sabe o que ele faz, vai para um outro banco”.*

Em relação aos pontos de transição da trajetória profissional Jorge considera que quem provocou as mudanças foram os bancos no qual trabalhava, apenas *“quando resolvi ficar aqui*

é que fui atrás de procurar um emprego em um outro banco. Também foi aí que descobri que era respeitado profissionalmente”. Em relação aos momento que mais gostou e que menos gostou Jorge relata que “no banco tem uma pressão danada todo dia, às vezes você pensa que não vai agüentar, mas depois vê que já foi pior ontem e continua a coisa. Sabe, Andréa, não gosto de reclamar, quando olho pro lado vejo tanta gente em piores condições e reclamando que penso, não vale a pena. Jorge levanta a cabeça, você tem mulher e três filhos para dar comida e estudo. E assim vou levando. Isso não quer dizer que não sou feliz, como falei o banco é uma cachaça que gosto, apesar de tudo”.

Um depoimento semelhante é quando Jorge fala se mudaria algo em sua trajetória ou evitaria alguma coisa é bastante enfático em dizer “evitar, não fazer, nada, nada mesmo”. Somente em “épocas mais difíceis como no plano Collor e alguns momentos em que a economia fica complicada e o teu cliente entra em crise e você tem que administrar a crise dele e ficar fora dela” são o momento para Jorge complicados na sua trajetória profissional. Com bom humor Jorge afirma “o que não gosto deixo no futebol da terça e quinta com os amigos”.

O estabelecimento de um objetivo e uma meta profissional para Jorge aconteceu no Banco C, no seu primeiro emprego “quem tinha era o meu pai que não queria criar um filho vadio. Só comecei a ter objetivo de carreira, quando resolvi mudar de banco para ficar aqui em Joinville. Foi aí que descobri que era um bom profissional, desses que hoje esta na moda. Antes disso, não, nunca”. Atualmente no Banco C sabe onde pode chegar, mas não gostaria de sair de Joinville. Daqui a dez anos afirma que grandes mudanças irão ocorrer no serviço bancário e pensa que “no nível estratégico que estou só posso esperar mais responsabilidades na descentralização que esta vindo. Se me deixarem onde estou nos próximos dez anos tá bom para mim. É claro que você sabe, que a gente sempre muda de função, dão um nome diferente para a coisa e a gente vai fazer o que sempre fazia”.

“Sem falta modéstia, sou um bom bancário. Conheço de tudo em um banco”, e o bom relacionamento com as pessoas são os pontos fortes de Jorge e considera um pouco impaciente com aquilo que denomina “coisas óbvias. Se tá na cara do sujeito ele não se toca aí a coisa pega pra mim. Deveria ter um pouco mais de paciência, ou melhor, o meu ponto fraco é a impaciência. Acho que sou muito ligeiro, rápido, rápido e penso que todos estão me acompanhando, mas às vezes isso não acontece”.

O valor importante para Jorge é a honestidade e *“se a pessoa não for honesta com tudo, isso implica transparência, lealdade, ela não vai a lugar nenhum. É esse valor que quero ensinar para os meus filhos os de serem acima de tudo honestos consigo mesmo e com o próximo”*.

Jorge não deseja mais nada para sua carreira, pois afirma ter conseguido tudo e lembra que *“muitos que estão começando hoje no Banco não vão chegar aonde cheguei por falta de oportunidade e porque um dia esse banco como a gente conhece hoje não vai existir assim, vai ser tudo virtual”*.

As âncoras de Jorge

A âncora primária foi **Competência Técnica Administrativa**, e a secundária **Estilo de Vida** no inventário de Jorge. Ao realizar o inventário Jorge trabalhou com as afirmações “sempre se aplica” e “ocasionalmente se aplica” em nenhuma questão colocou “nunca se aplica”. Isso chamou atenção da pesquisadora, pois em nenhum inventário havia ocorrido de a situação ‘nunca se aplica’ não ser assinalada. Atribuí isso a maturidade e tempo de vida profissional de Jorge.

O resultado para Jorge foi um retrato de sua vida profissional *“sempre procurei ser um bom bancário, como o meu pai e de preferência que não atrapalhasse minha família. Algumas vezes, é claro, que eles sofreram, mas nada é perfeito”*. Ao longo da trajetória de Jorge percebemos que a definição de Schein (1993) para essa âncora, ou seja, de pessoas cujos valores e objetivos fundamentais são os de subir degraus hierárquicos da empresa com maior responsabilidade e competência técnica, bem como a capacidade de liderar pessoas.

No que diz respeito à segunda âncora **Estilo de Vida** ao definir seu trabalho como uma cachaça que vicia, mas que gosta e lhe dá prazer Jorge associa o equilíbrio entre as necessidades pessoais, de fazer o que gosta, com as necessidades sociais e familiares. Sua decisão de buscar ficar na cidade com os filhos pequenos alia essas duas coisas. No relato da sua trajetória sócio-profissional foi reservado e no final afirmou *“É isso Andréa, sou um bom bancário, não sou ótimo, mas sou muito, muito bom. Sou daqueles antigos e não adianta nada isso se você não leva uma vida boa e digna com sua mulher e filhos e com todo mundo, dos meus funcionários ao mendigo que tenho que tirar da frente da agência quando chego de manhã”*.

MARINA: *uma secretária executiva de diretoria para que a coisa funcione e tudo ande em ordem*

Marina inicia sua entrevista pedindo desculpas, pois apesar do horário adiantado, são quase oito horas da noite, o dia de trabalho foi complicado. Segundo Marina “*Nunca ninguém me entrevistou para um trabalho assim tão importante. Espero te ajudar e desculpe pela demora. Acho que não foi uma boa idéia ter pedido para você vir até aqui na empresa. Mas hoje foi um dia atípico. Mas tudo que você precisar estou às ordens*”.

É com essa simpatia e disponibilidade que essa secretária executiva de diretoria, com 26 (vinte e seis) anos de vida profissional como secretária, quase sempre no nível de diretoria, que fala três línguas (alemão, inglês e francês) além do português nos recebe na empresa na qual trabalha. Marina tem 46 (quarenta e seis) anos, casada, e mãe de uma menina e um menino. Nascida no interior, veio aos 16 (dezesseis) anos para a Joinville para estudar e trabalhar. Com formação em Letras, habilitação em língua e literatura inglesa, não realizou nenhuma especialização, somente cursos de línguas e cursos de atualização na área de secretária executiva.

Quanto ao lazer, Marina afirma “*Gosto de pintura e artesanato em geral. Sou muito jeitosa com as mãos. Já fiz pintura em porcelana, tecido e agora estou pintando madeira. Também gosto de bordar ponto cruz e de jardinagem. Meu jardim é minha terapia. Todos lá de casa tem ciúmes do meu jardim. Eu quando vou para o jardim esqueço da vida. Essas flores que estão ali, é do meu jardim, bonitas, não. O meu chefe diz quando chega e vê esse vaso fala ‘Hoje a Marina antes de trabalhar foi para o jardim, hoje teremos um bom dia’, brinca ele. Ah, também caminho segunda, quarta e sexta, se não tiver chovendo com meu marido e se dá tempo. É quando a gente conversa um pouco mais sobre os filhos, a família, o trabalho*”.

Com uma média de 45 (quarenta e cinco) horas semanais de trabalho “*depende da época, no final do ano é sempre mais apertado*” Marina dedica pelo menos 20 (vinte) horas semanais para as atividades de lazer.

Ao vir de sua cidade para Joinville Marina foi morar na casa de uma tia, irmã mais velha da mãe. “*O marido dela era uma espécie de contador, guarda-livros como se chamava antigamente. Na realidade acho que ele entendia de tudo um pouco e todo mundo na cidade ia no escritório dele. Então fui trabalhar lá e estudar à noite fazendo o técnico em*

secretariado. No escritório dele fazia de tudo desde a faxina, o cafezinho, datilografava, levava cartas, fazia pagamentos e recebimentos. Até que um dia um cliente dele perguntou se não queria ser telefonista na Empresa A”.

O emprego de telefonista na Empresa A era um sonho pois “*sair de um escritório familiar para ser telefonista. Eu nem acreditava, que podia se, mas como a empresa era boa e havia chances de crescer lá o meu tio achou melhor ir”.*

A função de telefonista durou pouco, pois “*como era super organizada com os recados e como era uma lista telefônica ambulante (RISOS). É verdade, sabia de cor os números da cidade, na época não tinha tantos. Era só a pessoa ligar para a central e pedir quero falar com o fulano da empresa tal. Então fazia a ligação. Às vezes até corrigia a pessoa, pois a pessoa que ele queria falar não era naquele número. De telefonista passei a ser auxiliar de serviços gerais. Nessa época estava quase terminando o segundo grau e fui ser auxiliar de secretária. Uma verdadeira faz tudo, de tudo um pouco, ajudava onde precisa”.*

Quando um gerente da empresa foi convidado para ir para outra empresa, convidou Marina para ir junto. No começo, não foi uma decisão fácil, mas por se tratar de uma empresa maior e, como marido trabalhava na Empresa A, optou por mudar. Para Marina “*foi uma verdadeira revolução na minha vida, pois ser secretaria de um gerente quase diretor era uma coisa muito cobiçada na empresa e o fato desse gerente ter me levado gerou um pouco de ciúmeira por parte de todos”.*

Na empresa B, com diretor que a levou trabalhou 6 (seis) anos e teve seu primeiro filho. Na mudança de diretor “*como tinha construído uma boa fama ele pediu para mim ficar. E trabalhei mais três anos com esse novo diretor. Quando ele mudou de empresa fez uma proposta que não podia recusar e vim trabalhar nessa empresa, que estou até hoje. Já fazem doze anos que trabalho com a diretoria”.*

Atualmente na empresa C, com doze anos de trabalho com a diretoria, apenas tem mudado de chefe, mas permanece na mesma função. Quanto ao objetivo no primeiro emprego afirmou “*ter não tinha, mas acabei tendo. Pois aprendi muitas coisas no escritório do meu tio. Só comecei a ter objetivo quando fui para o meu terceiro emprego. Ai é que vi que poderia construir uma vida profissional com sucesso. Até fui fazer a faculdade de Letras para poder aprender mais e crescer profissionalmente”.*

O fato de ter escolhido a profissão de secretária Marina afirma *“sempre digo que não fui que escolhi ser secretaria, mas as coisas foram acontecendo e me dando bem e hoje gosto muito do que faço. O meu filho agora esta começando a pensar no que vai fazer na universidade e quando digo isso para ele, ele não entende. É que na minha época a gente começava a trabalhar cedo e o trabalho ia mostrando o caminho que podia ser seguido. Na idade do meu filho já trabalhava”*.

O ponto de transição importantes na trajetória profissional Marina aponta a vinda para a empresa atual e mudança para a Empresa B, anterior a atual, apesar de ser sempre secretária percebe que *“mas as exigências foram mudando com o tempo”*. Em relação a quem provocou a mudança Marina afirma *“os meus chefes, foram eles é que me levaram junto quando da mudança deles de empresa. Bem, não só eles me levavam penso que sou muito boa no que faço. Mas as mudanças e transições ocorreram por causas deles. Na atual nem podia dizer não, pois a remuneração era muito boa e as vantagens e benefícios são grandes, além do nome da empresa”*.

Marina *“adorava o tempo de trabalho com meu tio, desde limpar até fazer o serviço externo. Tudo é bom se você aprende a tirar vantagem do que é ruim, é sempre um aprendizado. Na vida profissional o erro de ontem é o sucesso de hoje”*. Por outro lado aponta como *“um período difícil foi a chegada de meu primeiro filho. Trabalhar grávida, sair de licença maternidade, voltar a trabalhar com criança pequena. Acho que foi um período difícil, mas não que não tenha gostado. Ah, também quando chegaram os primeiros computadores, a informática com e-mail, internet e intranet e essas coisas todas também foi um período mais difícil. Mas não que não tenha gostado, assim para apagar da memória”*

Mariana é enfática ao afirmar que não mudaria ou evitaria qualquer situação na trajetória profissional.

Os pontos fortes de Marina são a organização e o relacionamento interpessoal *“Tenho uma capacidade de organização invejável. Ninguém me ganha na organização. Tenho até uma fama aqui que quando querem organizar realmente uma coisa é melhor me chamar, assim a coisa irá funcionar com certeza. Sou boa também no trato com as pessoas. Aprendi nesses anos a ter uma rede de pessoas em volta de mim que funcionam e conhecem o meu jeito de funcionar. Até quando preciso sair mais cedo para outra coisa, as pessoas nem percebem, pois deixo a coisa toda esquematizada com meus subordinados. Acho que sou boa nessas duas coisas”*.

Já os pontos fracos estão na impaciência em relação à falta paciência para com as pessoas desorganizadas *“sou pouco tolerante com as pessoas desorganizadas. Isso! Acho que tenho pouca paciência em situações em que a coisa fica um pouco confusa”*. Nas situações de trabalho afirma *“Então tenho pouca paciência com os furos dos outros e sou mais exigente do que o normal. Mas já melhorei antes era muito pior. Ou será que as pessoas aprenderam a forma que trabalho e funcionam como gosto?”*

Os valores profissionais de Marina são *“são honestidade, comprometimento e respeito. Acho que com isso você consegue construir uma boa carreira. É claro que buscar competência técnica é importante para qualquer profissional em qualquer área de atuação”*.

Quanto aos objetivos profissionais a longo prazo Marina espera se manter no nível em que se encontra, pois já está no máximo da função. Somente vê possibilidade de mudanças na perspectiva da empresa criar uma função diferente *“ou resolverem apostar em mim em outra coisa, como não fizeram isso até agora, acho que estou bem onde estou”*. Como um desejo futuro afirma *“acho que já tenho tudo. Talvez quando meus filhos estiverem na universidade um sonho pode ser fazer um intercâmbio em outra empresa do grupo no exterior. Talvez seja o máximo que posso chegar ainda na empresa. Mas sinceramente falando já tenho tudo”*. Daqui a dez anos se o governo não mudar a lei Marina acredita que a aposentadoria estará próxima.

As âncoras de Marina

A âncora primária de Marina foi **Competência Técnica Funcional** e como secundária a **Dedicação a uma Causa**. Para Marina a busca de ser aperfeiçoamento e especialização como secretária foram importantes em sua trajetória profissional, a busca de curso de línguas é um exemplo disso. Afirma *“ser uma boa secretária, com excelência, sempre é meu objetivo, senão não chegaria aonde cheguei”*.

A perspectiva de ser considerada uma *‘expert’* como afirma Schein (1993) para as pessoas com a âncora de Competência Técnica Funcional em diversos momentos Marina assinala isso, quando afirma de sua organização e do respeito que as pessoas tem por ela na empresa.

Em relação à âncora **Dedicação a uma causa** durante a trajetória sócio-profissional Marina relacionou mais ao fato de estar sempre comprometida com o trabalho *“não sei se*

tenho uma causa, Andréa, mas o trabalho faz parte da minha vida, sempre precisei dele para viver, então essa pode ser a causa à sobrevivência minha e de minha família”.

MARIO – Hoje não atuo como engenheiro, ao longo do tempo fui trabalhar com lidar com as pessoas e com o gerenciamento.

Mario nos recebeu para entrevista num domingo pela manhã em sua casa. Fez questão de preparar um ambiente tranquilo para realizarmos a entrevista sem grandes interrupções. Mario está em Joinville há 16 (dezesseis) anos vindo de outro estado para trabalhar na Empresa de Compressores. Mario é casado, tem 46 (quarenta e seis) anos e duas filhas. Como atividade de lazer afirma que *“primeiro é o esporte através de jogar um futebol mesmo, a segunda gosto muito de assistir televisão, que para mim é um lazer, pois gosto de assistir geralmente é esporte ou um bom filme. Leitura gosto muito desses periódicos ligados a empresa mesmo como Exame, Veja. Então sempre faço uma leitura semanal disso e alguns livros que hoje estou lendo mais livros de auto ajuda do que qualquer coisa. Dependendo da situação financeira uma boa viagem , um local agradável para se conhecer . Enfim isso acabo realizando muito e aí sempre em conjunto com a família”.*

Formado em engenharia mecânica e sem nenhum curso de pós-graduação afirma que *“geralmente, então esse treinamento específico foi dentro da empresa, e dentro da atual empresa, nesses dezesseis anos fiz ‘ene’ treinamentos específicos, que nem consigo descrevê-los todos”.*

Mario iniciou profissionalmente em 1977, portanto a 27 (vinte e sete) anos *“tinha terminado, o quarto ano da escola técnica, e estava com dezenove anos ainda sendo sustentado por meu pai. Agora chegou, agora vou procurar agora esta na hora de procurar um emprego”.* Como o curso técnico de mecânica tinha lhe possibilitado uma visão ampla de várias áreas e *“sempre me dei muito bem em desenho, porque era uma coisa mais exata. Era tudo retinha. Eu gosto das coisas muito certinha, linhas com linhas e aí não tem dívidas. E também numa indústria numa área de projeto é uma área mais tranqüila, uma área mais limpa, então, fui procurar um emprego de desenhista”.*

A própria escola possuía um banco de dados de empresas que se interessavam por profissionais recém – formados e foi fazer uma entrevista para uma vaga de auxiliar de desenhista *“uma empresa que produzia na época equipamentos de anti poluição – sistema de exaustão, ventilação, porque na época estava forte as leis no país de controle de principalmente na parte de ar de poluição atmosférica. Então fechei na hora, cheguei lá o cara falou que estava precisando, quanto queria ganhar. Então estágio foi trabalhando, então tinha a carteira assinada e podia fazer o meu estágio.*

Ao fato da empresa ser longe da sua casa, ser tão grande fez com que Mario optasse depois de quatro meses a ir trabalhar num estaleiro perto da sua casa, junto com alguns amigos da escola trabalhavam na empresa *“então já era desenhista não era aiss auxiliar, já tive uma evolução, um salário um pouco melhor, fui para o Estaleiro entrei em final de 1977 e fiquei até 1979”.*

Um amigo que trabalhava num estaleiro em Santa Catarina convidou para ir trabalhar e *“então vim aqui fiz uma entrevista, já tinha um colega meu morando aqui, aí não deu certo porque acabei ficando até março, a empresa muito complicada, a empresa muito pequena já tava vendo que não ia dar muito certo”.*

Na volta para a cidade natal à primeira empresa que trabalhou que havia saído só pela questão da distância da sua casa o procurou para voltar a trabalhar *“fui lá e fechei com eles, fui tudo coincidência e fiquei mais três anos na empresa. Ela cresceu muito chegou a ter quase trezentos funcionários, perto dos cinquenta que era no início. Claro, que ela nunca foi uma empresa grande, mas cresceu muito. Mas muito mal administrada, porque os dois donos eram engenheiros, muito técnico. E a empresa faliu, faliu mesmo de fechar as portas. Lacrar as portas eu e ele fomos as ultimas pessoas a sair da empresa porque chegou lá o sindico da massa falida. Dizendo agora acabou, vocês podem ir embora esta lacrado a empresa, tudo que esta aqui dentro tem que ser leiloado para pagar as dívidas, de impostos do governo, dos funcionários”*

Nessa empresa iniciou como projetista, e terminou sendo gerente da área técnica, como coordenador de projetos *“tinha mais seis desenhista comigo e só ficava na parte de gerenciando os projetos, não mais projetando, não mais desenhando. Aí já começou a desenhar um primeiro sinal de uma situação gerencial”.* No momento da falência da empresa Mario recomeça a procurar emprego *“começou a escassear o emprego às empresas*

não produzindo o que poderiam, o emprego escasseando” procurando o CIEE - Centro Integrado Empresa Escola – busca uma recolocação profissional.

A nova empresa era uma grande multinacional que estava ampliando o quadro técnico da empresa na cidade. Mario iniciou nessa empresa como estagiário na assistência técnica *“pegava a malinha e ia consertar as máquinas de escrever nos lugares. Mas logo em seguida como a empresa estava crescendo a pessoa que estava foi ser gerente de vendas e então ele me colocou para ser na época oi supervisor da assistência técnica. Então, tinha uns quinze técnicos e coordenava o trabalho dos quinze técnicos. Parei então de fazer assistência técnica, de consertar a máquina e fui pegar uma área gerencial e também comercial, pois tinha metas de ter contratos de manutenção fechados pelas empresas então tinha que ser vendedor da parte técnica”*.

Foi esta empresa que deu *“uma iniciação a parte gerencial muito boa, fiz vários cursos pelo Brasil inteiro, geralmente em São Paulo”*. O espaço no mercado para aos produtos da empresa começou a diminuir com a chegada dos microcomputadores e *“as máquinas de escrever começaram a ficar pré-histórica, algo do passado. Começou a diminuir, começou a perder alguns contratos de manutenção, então foi reduzindo, reduzindo”*. Nesta época Mario afirma que tinha a rotina de passar no final do dia na casa de seus pais para tomar chimarrão e ler os jornais, foi quando viu o anúncio da empresa de Joinville. O cargo do anúncio era de assistente de produção, com formação em engenharia. As entrevistas ocorriam em um hotel da cidade e Mario resolveu ir até lá para ver o que era *“amanhã eu vou dar um pulinho lá, assim ao vivo, se eles gostarem, gostou se não gostarem não gostou tudo bem. Como trabalhava de terno e gravata, aquela coisa americana de atendimento ao público, então devo ter chamado a atenção”*.

Da entrevista inicial, foi chamado para vir a Joinville e acabou sendo contratado como supervisor de produção *“nunca tinha trabalhado em produção na minha vida, somente na assistência técnica e em projetos, trabalhava no turno da tarde, trabalhei alguns dias no turno da manhã alguns no da noite, peguei quarenta e oito horas de trabalho semanais depois é que mudou a legislação”*.

Com a busca de profissionais fora do Estado a empresa queria fazer mudanças e crescer e Mario pensou que *“numa empresa desse tamanho que esta crescendo do jeito que esta crescendo, se fizer um bom trabalho com certeza vou chegar em algum lugar aqui. E aí começou o bom trabalho, claro de novo com treinamentos, dedicando e aí isso foi em oitenta*

e oito assumi uma linha, aí em noventa eles abriram uma linhazinha nova e queriam alguém para fazer o 'trait out' das máquinas. E aí me convidaram para fazer e ser essa pessoa, juntamente com a engenharia e aí foi minha primeira viagem internacional aí isso foi em noventa e em noventa em noventa em dois fui de novo para uma outra linha e aí fui crescendo de até gerente de uma unidade produtiva como sou agora”.

O objetivo profissional no primeiro emprego era “ganhar o meu dinheiro”. A idéia de carreira com objetivos e metas foi quando retornou para a empresa do primeiro emprego, depois na multinacional, após a falência da empresa que trabalhava e na atual. Para Mario quando “desde o primeiro momento que coloquei os pés na empresa, sei onde quero chegar e só falta um estágio”.

Para Mario o ponto de transição importante foi aquele em que passou a coordenar as pessoas “era um projetista e passei a ser o coordenador de quem projetava, de quem desenhava. Esse foi o primeiro importante e até um pouco assim assustador, por apesar de querer pensava será que estou preparado”. Segundo ele na vida profissional existem três fases “na primeira fase você tá aprendendo, você não tem muita responsabilidade praticamente se tu fizer errado é porque tu tá aprendendo todo mundo vai aceitar e não tem problema. Na Segunda fase você já vai ter que fazer , você tem um pouca mais de responsabilidade. Você tem que fazer o que te mandarem fazer tu tem que fazer, se não te mandarem fazer tu não faz, porque se ninguém te mandou tu não faz e a terceira fase e a de fazer- fazer e a fase que tu tens que fazer as pessoas fazerem. Pra mim estou entrando nesta fase, do fazer- fazer e isso me marcou bastante”. Para Mario as “primeiras mudanças foi o ambiente de trabalho e as últimas agora eu”.

Os momentos que mais gostou profissionalmente foram os momentos de desafios “sempre gostei de desafios, fazer uma coisa nova, um novo chão de fábrica pra mim foi excelente. Muito desgastante fisicamente, mas foi excelente. A melhor fase de minha vida profissional foi nesse período”. Em contrapartida aponta a fase que menos gostou uma fase anterior a sua última promoção, pois “foi um período de muitas indefinições, tinha criado uma expectativa muito grande da onde queria chegar naquele momento e não aconteceu. E aí falei opa, aqui não foi nada legal tenho que rever os meus conceitos. Então quando apareceu esse novo pensei vou lá. Ta sendo difícil não esta sendo fácil, também mas assim posso me encher mais de energia e me motivar mais para o trabalho”.

A longo prazo Mario que se encontra na média gerencia da empresa, gostaria de chegar *“no mínimo em uma alta gerência, que é ser responsável por uma divisão inteira. Ou seja, se você olhar agora a onde estou neste dois últimos anos, quero chegar na gerência geral, ou em um outra qualquer que a empresa venha a ter”*. Daqui a dez anos Mario se vê *“chegando no nível maior, no nível de gestão da unidade, com desafios como é hoje com projetos cada vez mais arrojados enfim. Acho que isso que vou ser dentro da empresa”*.

Mario lembra que nesse momento pensa o futuro na empresa que, mas *“não penso só aqui, não tenho mais condições de ir buscar no mercado algo, pode ser que o mercado venha me buscar. Isso a gente trabalha fortemente num ‘networking’, então de repente pode ser que uma empresa que seja nosso concorrente e esteja precisando de alguém, então vamos estudar, vamos pensar, então é isso que vejo”*.

Os pontos fortes de Mario estão ligados a capacidade de trabalhar com as pessoas *“tenho uma capacidade muito grande de perceber as qualidades e virtudes das pessoas bem como suas falhas, os pontos que precisam ser melhorados. Isso não sei se é um sentido a mais que tenho ou ao próprio longo do tempo de trabalho com vários níveis de pessoas que trabalhei, tenho uma capacidade de ver nas pessoas aquilo que elas realmente podem dar e aproveitar o máximo disso”*.

Em contrapartida aponta como ponto fraco o grau de exigência que faz *“exijo demais, tenho dificuldade em aceitar o erro. Então com certeza já perdi pessoas por ser assim pessoas que poderiam estar junto, e pessoas boas que trariam resultados muito melhores se tivessem ficado, porque exijo demais, não admito o erro, vou forçando, vou trabalhando muito mais com o desconforto e tem pessoas que não agüentam. Então de uns anos pra cá tenho me controlado muito nesse sentido, para exigir até o ponto que realmente as pessoas podem te dar”*.

Os valores que Mario procura preservar na trajetória profissional *“é o respeito e a lealdade. Tanto é que gosto de trabalhar com pessoas que realmente sejam francas. Aquele que diz amém a tudo pode ter certeza que em algum momento ela vai te puxar o tapete. Então, como gosto da franqueza na realidade estou buscando a lealdade e o respeito”*.

As âncoras de Mario

A âncora primária de Mario foi **Desafio Puro** e como secundária a **Competência Administrativa Geral**, a diferença entre as duas foi apenas de um ponto. Para Mario o desafio e a capacidade de fazer gestão de pessoas são os ingredientes principais do trabalho e estão presentes em trajetória profissional, na busca de novas oportunidades de trabalho e de recomeçar mesmo que fosse como estagiário. Durante a trajetória sócio-profissional afirmou diversas vezes *“foi em cada emprego desse, em cada um, que consegui chegar a aprender a fazer o que faço hoje, um pouquinho em cada um, desde aquele de começar a coordenar os desenhista até esse novo de montar a fábrica nova. Para chegar na fase de ‘fazer-fazer’, precisei encarar os desafios e correr atrás do prejuízo. Quando era mais jovem era mais fácil fisicamente mais fácil agora tem outro sabor”*.

No final afirma com certa ironia *“a vida é assim mesmo, se você correr o bicho pega e se ficar o bicho come, mas prefiro cansar o bicho, quem sabe não tenha uma chance?”*. Muito significativa essa afirmação e típica das pessoas que tem como âncora o desafio puro.

PAULO: o jornalismo é a mulher que amo e que me trai constantemente

Com uma voz pausada e tranqüila Paulo realizou sua entrevista na sala do Laboratório de Informação e Orientação Profissional – LIOP, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Aos 28 (vinte oito) anos e com dez anos de profissão na área de comunicação é com brilho nos olhos e comprometido com o que faz que fala da trajetória profissional iniciada logo na graduação de Jornalismo.

Trabalha diariamente das 13h às 20h, de segunda a sábado, considera que esta *“praticamente de férias, porque quando estava em função administrativa eram doze a quinze horas por dia”*. Para o lazer considera apenas os finais de semana, apesar de considerar o tempo que tem para leitura profissional durante a semana como lazer. O esporte três vezes por semana e a leitura são as atividades de lazer *“adoro ler, o que mais gosto de fazer quando estou parado. Embora trabalhe com televisão fiquei mais de um ano sem televisão, a TV me cansa”*.

O primeiro emprego foi como estagiário numa rádio, uma das maiores da cidade. Ao ver a vaga *“botei na cabeça que queria aquela vaga. Eu conversei uns quinze minutos com*

uma coordenadora lá da rádio, e dois dias depois estava trabalhando lá". No primeiro dia de trabalho na rádio, foi promovido "fui fazer um trabalho de rádio escuta e o chefe achou que podia fazer a produção no mesmo horário então fui promovido na primeira noite".

A trajetória profissional de Paulo aconteceu e acontece até o momento na mesma empresa de comunicação que iniciou, trata-se de uma grande empresa de comunicação do sul do país com diversos veículos de comunicação rádio, jornais, televisão, mídia eletrônica, canal a cabo.

Em relação aos objetivos profissionais Paulo afirma que sempre os teve e descreve *"um método meio engraçado, estabeleço prazos para conseguir algumas coisas, então tenho um objetivo e sempre tenho conseguido cumprir esses prazos muito rápido sempre antes do que tinha estabelecido".*

A primeira mudança profissional veio por vontade de aumentar a carga horária na empresa, mas não obteve sucesso, e acabou por *"sentir um pouco desvalorizado, procurei outro veículo dentro da mesma empresa, então foi rápido, pois pensava que jamais ia conseguir entrar na televisão e entrei. E o engraçado é que na tv eles estavam precisando de um perfil mais parecido com o meu, então acabei mudando".* Para Paulo as mudanças são sempre *"um momento de uma frustração grande, que acabo pedindo para sair, até agora não consegui, sempre acabei sendo promovido".*

Foi assim que recebeu uma proposta para sair do seu estado e vir para Santa Catarina trabalhar como coordenador de uma equipe de produção em uma cidade do interior. Para Paulo *"foi o melhor momento, por conseguir acompanhar o processo com princípio, meio e fim, estar nas duas pontas e saborear o fruto do resultado".* O período que menos gostou foi quando ocupou uma sub-chefia, por causa da troca de chefia o novo chefe era desorganizado e relapso e *"me senti ocioso. Ocioso pois sabia que podia render mais, mas não podia porque o chefe estava ali. O pior momento foi aquele que me senti estrangulado, pela condição da emissora, pedi para sair para ir embora, podem me demitir e então acabei sendo promovido vindo pra cá [Florianópolis]".*

Os momentos profissionais que Paulo gostaria de ter evitado são aqueles ligados as questões mais pessoais e profissionais do jornalismo do que as técnicas. Para ele *"o que mais odiei foi ter sido cordial em determinados momentos com pessoas que não tenham o mínimo de caráter, em situações que eram extremamente desagradáveis que me geraram*

situações complicadas, o que mais incomoda em alguns aspectos foram as posturas pessoais dentro do ambiente profissional”.

O objetivo a longo prazo é *“fazer jornalismo internacional, o meu sonho é trabalhar fora do Brasil, noticiário internacional. É isso que vou fazer, não tenha dúvida um dia vou fazer”*. Paulo considera que ficara mais algum tempo em Santa Catarina *“vou continuar aqui fazendo reportagem com alguns objetivos que já estão bem traçados, então num prazo de dez anos vou estar fazendo a mesma coisa só que em outra esfera, no jornalismo nacional”*.

Para Paulo o seu desejo para a carreira é conseguir ter uma boa visão dentro do processo afirma que *“o que mais quero na minha profissão é poder sentar e ver que cumpro aquilo que quero, aquilo que me propus, e sempre fiz isso. Acho que se todos os dias conseguir sentar e dizer fiz bem, fiz legal, não fiz só o que me mandaram fazer fiz mais do que me mandaram fazer, por uma questão de satisfação pessoal, vou estar feliz, aí vou ter paz”*.

O valor na profissão que procura preservar é a honestidade, para Paulo *“tenho obrigação de ser honesto com a sociedade com as pessoas que vivo. Se um dia sentir que não estou sendo confiável na minha relação com as pessoas desisto da profissão, acho que a honestidade, a seriedade ética, nas minhas reportagens são os meus valores mais importantes”*.

As âncoras de Paulo

A âncora primária de Paulo foi **Dedicação a uma Causa** e como secundária a **Estilo de Vida**. Para Paulo a escolha do jornalismo *“é uma profissão para as pessoas meio idealistas, ela tem que ser um pouco idealista”*, ou que o sucesso não seria um sucesso econômico, mas um *“sucesso de satisfação, de ter feito a diferença, de poder fazer a diferença com a informação, poder dar isso ao público é o que mais pode satisfazer o jornalista”*.

A marca da **Dedicação a um a Causa e ao Estilo de vida** na trajetória socio-profissional de Paulo para ele aconteceu nos momentos das escolhas que fez e nas mudanças que ocorreram na sua trajetória. *“Apesar de ser a mesma empresa, foi sempre diferente, nunca faltei com o que acredito, se me sufocar saiu. Até agora tive sorte, fui sempre promovido, mas penso que meu trabalho é bom também”*.

PEDRO: além dos processos e das máquinas, tem as pessoas, os funcionários.

Pedro realizou a entrevista em uma sala de aula da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, depois da aula do curso mestrado em Administração. Formado em engenharia química, pela mesma universidade, com especialização em administração industrial, aos 33 (trinta e três) anos, casado e sem filhos, fala com muitos gestos e frases curtas e diretas sobre a trajetória profissional realizada nesses últimos dez anos.

A escolha pela área de engenharia química foi *“porque gostava de química, gostava de processos industriais de química, que envolvesse química. Isso aí o curso de engenharia química me dava bastante essas duas coisas”*. Sente-se realizado na escolha da profissão, pois conseguiu um conhecimento com abrangência *“hoje sou responsável técnico de uma grande empresa e tenho formação e conhecimento para realizar o meu trabalho. Gosto muito de ser engenheiro químico”*.

O primeiro emprego de Pedro para ele foi assustador, *“por isso logo procurei fazer uma especialização. Como fiz um curso técnico, entrei para trabalhar na área de tratamento de afluentes. E aí me deram três turnos para cuidar com quarenta pessoas, era o único supervisor da área e não tinha nada na minha graduação, não tive nada de administração de pessoal e a administração geral. Sabia muito a parte técnica, mas não sabia questões de férias, que o funcionário tirava férias, que tinha licença e como é que calculava quando ele tirava férias. Então não sabia nada disso”*.

O objetivo no primeiro emprego foi o de *“saber que era capaz de empregar tudo aquilo que tinha aprendido no curso de engenharia química. Logicamente que a gente não consegue aplicar tudo. Mas pelo menos me deu uma tranquilidade de saber que pelo menos a gente tinha aprendido. E o que sempre falo, a gente aprende o básico, de saber onde está a coisa. A gente aprendia onde está o fenômeno, que estava acontecendo e bastava. Mesmo que você não tivesse aprendido especificamente na universidade, mas ela te deu base de aplicar aquele conhecimento naquela realidade”*.

O próximo emprego foi na área têxtil para Pedro *“novamente valeu o curso bastava você adaptar o teu conhecimento técnico a empresa que você estava porque o fenômeno você conhecia. Só que agora você não estava lidando com matéria orgânica, você passava a lidar com material sintéticos, mas os fenômenos de engenharia, eles se repetiam. Uma secagem, uma secagem de maçã é igual a uma secagem de tecido, quer dizer só vai*

mudar o substrato uma hora vai ser o tecido outra hora vai ser maçã. Mas o fenômeno de secagem é o mesmo e como ele vai atuar é o mesmo. Basta novamente você se adaptar”

Da empresa têxtil Pedro pediu demissão para trabalhar numa pequena empresa. A experiência *“foi um tiro na água em termos profissionais, então era na época que você ainda era considerado recém formado, pois só tinha passado por duas empresas. Depois de três anos trabalhando na Empresa Têxtil, coloquei na cabeça que tinha que sair tinha que tentar outras coisas. E depois de cinco meses desempregado, graças a uma especialização em administração industrial fui na atual empresa que estou”*.

Na empresa atual Pedro esta há 5 (cinco) anos e afirma que desde que iniciou profissionalmente tem um objetivo de *“sempre gostaria de chegar numa posição estratégica da empresa. Esse sempre foi o meu objetivo. E atualmente estou quase conseguindo chegar”*.

Para Pedro o ponto de transição foi *“me tornei muito mais vamos dizer assim mais completo. Quando comecei a olhar os processos não só como processos e sim como um todo que ali não só existiam somente máquinas, que ali existia funcionários trabalhando. E para que existisse o processo precisasse do funcionário e o funcionário você precisaria, por exemplo, você deveria ter uma outra forma de lidar não só técnica, mas teria que ser uma forma muito mais humana de lidar com as coisas. E isso daí foi um dos pontos que vejo que mudou, antes era extremamente frio em relação as pessoas, hoje vejo que mudei bastante. Eu olho para trás e vejo que não sou mais tão frio assim, que muitas vezes passo e paro e olho e vejo que agora ouço mais as pessoas”*.

As mudanças foram provocadas por Pedro, após a saída da Empresa Têxtil levou-o a observar que poderia ter sido de outra forma a relação com os funcionários. Inclusive é esse período da saída que mais gostou *“tive uma vamos dizer assim um ‘feedback’ que a gente nunca tem dos funcionários. Eles nunca te elogiam, então quando você esta saindo você recebe elogio. E até pessoas que nem pensava, que ia receber elogios recebi, isso mostrou valeu a pena”*. O momento atual também é um momento que Pedro considera bom em sua trajetória profissional, pois *“estou numa posição estratégica da empresa, a empresa esta modificando, e estou conseguindo passar, ter maiores desafios e todos os desafios que foram me colocado cumpri com o esperado”*.

O período na pequena e o tempo de cinco meses desempregado são os momentos que Pedro não gostou em sua trajetória e que gostaria de ter evitado. O projeto a longo prazo é terminar o mestrado e *“conseguir demonstrar para as pessoas de graduação toda a trajetória*

que tive. E tentar demonstrar que vale a pena você ter uma trajetória dentro de uma empresa e conseguir repassar isso para as outras pessoas. Meu objetivo a longo prazo é ensinar, ser professor”. Dentro de dez anos Pedro repassar a experiência que esta construindo para as pessoas na docência.

A parte técnica de avaliação de custos e processo é o ponto forte de Pedro, também se considera *“bom na parte de relacionamento com as pessoas, hoje aprendi, tanto bati na parede que aprendi”*. Em contrapartida segundo o ponto fraco é *“muitas vezes avalio as pessoas pela primeira impressão, categorizo muito as pessoas por isso. E às vezes dou ouvido pra coisas assim que acontecem no dia a dia, que às vezes me vejo perdendo tempo com futilidade”*.

O valor maior de Pedro é a honestidade e o que mais deseja na profissão *“conseguir não me corromper e passar para as outras pessoas esse valor de uma pessoa honesta e de uma pessoa que possa estar falando com propriedade”*.

As âncoras de Pedro

A âncora primária de Pedro foi **Competência Técnica Funcional** e como secundária a **Estilo de Vida**. Inicialmente Pedro questionou todas as âncoras, estabeleceu na trajetória sócio-profissional uma pequena relação com as âncoras de Competência Técnica Funcional e Estilo de Vida. Consegue relacionar as âncoras com a sua busca de formação contínua e ao fato de ser professor no futuro *“talvez esse estilo de vida, seja isso, o professor é uma pessoa diferente, dedicada a uma causa”*.

Pedro ao representar a sua trajetória destacou mais o momento atual e o projeto de futuro com os planos do mestrado e as mudanças que estão ocorrendo na empresa na qual trabalha. Pedro acredita que *“estou muito no começo, talvez depois de algum tempo me veja nessas âncoras, mas agora penso que tenho é que desenvolver todas, senão o mercado não me quer”*.

Cansou da viagem!!!

Um pouco longa para você leitor, mas sem dúvida muito mais longa para os entrevistados e a pesquisadora. Ao todo relatamos 192 (cento e noventa e dois) anos de vida profissional, se considerarmos separadamente o tempo de vida profissional dos entrevistados.

Ou se o número for pequeno 362 (trezentos e sessenta e dois) anos de vida, somando as idades dos entrevistados.

Mais que números representam uma relação com o mundo do trabalho e construção de relações com a carreira e suas âncoras. No capítulo seguinte apresentaremos as possibilidades de viagens em comum. Portanto, sigamos viagem...

6 . As possibilidades de viagens em comum

Possibilidades de viagens em comum direcionam o olhar para a análise e discussão dos dados coletados. Para realizar a análise, uma tarefa de agrupamento de categorias das entrevistas realizada foi surgindo ao longo do trabalho de diferenciação do que cada trajetória profissional possuía em comum com as demais. A singularidade de cada uma, permeada pela subjetividade de cada entrevistado, inicialmente não nos pareceu possuir nada em comum. Posteriormente, estabelecemos perguntas norteadoras para agrupar os dados e atingir o objetivo proposto para essa viagem.

As questões norteadoras para análise e discussão dos dados são as seguintes: como os entrevistados iniciaram a vida profissional, possuíam e possuem um projeto profissional com objetivos e metas estabelecidas, as mudanças e transformações, qual a relação que fazem entre a âncora de carreira identificada e a trajetória profissional.

O início da vida profissional

As possibilidades de escolha e de inserção no mercado de trabalho para os entrevistados dividiu-se em dois grupos: os que por circunstâncias econômico-financeiras iniciaram a vida profissional cedo e os que somente ao finalizar o curso superior iniciaram a vida profissional.

Seis dos entrevistados iniciaram a vida profissional entre os 16 e 20 anos de idade: Beatriz, Carlos, Jorge, Marina, Mário e Paulo. Por motivações diferentes, cada um estabeleceu um vínculo com o mercado de trabalho.

No caso de Beatriz, o primeiro emprego foi como vendedora no final do ano “*sai da oitava série, não tinha terminado o ano ainda, fui trabalhar como ‘office girl’ numa loja de roupa. Comecei os estudos à noite, pagava a minha escola. Trabalhava cedo, acordava às sete e trinta nesse trabalho comecei como ‘office girl’.*”

Marina iniciou diferente, uma vez que ao sair da cidade do interior para Joinville morar com a tia, irmã da mãe, foi a possibilidade de trabalhar com o tio que possuía um escritório “*fui trabalhar lá e estudar à noite fazendo o técnico em secretario. No escritório dele fazia de tudo, desde a faxina, o cafezinho, datilografava, levava cartas, fazia*

pagamentos e recebimentos. Até que um dia um cliente dele perguntou se não queria ser telefonista na Empresa A”.

Carlos e Jorge iniciam a vida profissional entre 18 e 16 anos, respectivamente. No caso de Carlos “*fui obrigado a trabalhar, não tinha uma formação concluída, mas era porque tinha que trabalhar*”. O pai de Jorge introduziu na profissão de bancário “*meu pai era bancário e arrumou um emprego para mim quando tinha dezesseis anos no Banco A que ele trabalhava*”.

Mário e Paulo iniciaram profissionalmente em busca de conhecimento para a área de formação. Mário fazia um curso técnico e foi em busca de ter o próprio dinheiro e trabalhar na área “*fui procurar um emprego de desenhista. E a própria escola que estudava, a Escola Técnica tinham um banco de dados de empresas que procuravam recém-formados que procuravam*”. Paulo colocou uma meta, ou seja, trabalhar na área de jornalismo e afirma que “*precisava aprender, então a vaga rádio escuta era a oportunidade*”.

Apesar de começos diferentes Beatriz, Carlos, Jorge, Marina, Mário e Paulo buscaram o mercado de trabalho para estabelecer a sobrevivência econômico-financeira e uma relação com a prática da realidade educacional que vivenciavam naquele momento.

Depois de formados, inserem-se no mercado de trabalho Adriana, Carla e Pedro. Adriana e Pedro fizeram da oportunidade do campo de estágio do curso de graduação a entrada para o primeiro emprego. Carla permanece na universidade realizando pesquisa aplicada em um núcleo com uma bolsa de iniciação científica.

A perspectiva de inserção no mercado de trabalho para os entrevistados foi importante, uma vez que foi a partir desse vínculo inicial que a trajetória se desenvolveu como um conjunto de possibilidades, para uns planejadas e para outras estabelecidas pelo contexto de trabalho e da empresa.

As possibilidades que a vida profissional oferece ou o planejamento

“Eu sempre digo que não fui que escolhi ser secretaria, mas as coisas foram acontecendo e me dando bem”. ^{Marina}

A frase de Marina pode ser usada como síntese da trajetória profissional, dos entrevistados, uma vez que objetivos e metas iniciais não foram estabelecidos, mas aconteceram no processo e na caminhada profissional.

Todavia, a partir de um determinado momento da trajetória profissional os objetivos e metas foram estabelecidos, pois todos fizeram a pergunta que Alice fez ao Gato Cheshire:

Gato apenas sorriu ao avistar Alice. Ela achou que ele parecia afável. Mas como tinha garras muito compridas e dentes bem graúdos, sentiu que devia tratá-lo com respeito. – Gatinho Cheshire – começou a dizer timidamente, sem ter certeza se ele gostaria de ser tratado assim: mas ele apenas abriu um pouco mais o sorriso. "Ótimo, parece que ele gostou", pensou ela, e prosseguiu:

– Podia me dizer, por favor, qual é o caminho para sair daqui?

– Isso depende muito do lugar para onde você quer ir – disse o Gato.

– Não me importa muito onde... – disse Alice.

– Nesse caso não importa por onde você vá – disse o Gato.

– ...Contanto que eu chegue a algum lugar – acrescentou Alice como explicação.

– É claro que isso acontecerá – disse o Gato – desde que você ande durante algum tempo” (CARROL, 1980: 42).

A pergunta de Alice sobre qual o caminho a seguir e a resposta do Gato Cheshire apareceu em algum momento da trajetória profissional dos entrevistados. Mário, a partir da mudança de estado para trabalhar na grande empresa em Joinville, estabeleceu relações e dimensionou onde gostaria de chegar *“numa empresa desse tamanho que está crescendo do jeito que está crescendo, se fizer um bom trabalho com certeza vou chegar em algum lugar aqui”*.

Jorge indica esse momento da seguinte forma *“Só comecei a ter objetivo de carreira quando resolvi mudar de banco para ficar aqui em Joinville. Foi aí que descobri que era um bom profissional, desses que hoje estão na moda”*. De um início profissional encaminhado pelo pai, Jorge estabelece as direções para a vida profissional. Uma delas é a seguinte *“Hoje, aqui no Banco C, sou muito respeitado, de vez em quando me pedem para sair de Joinville, mas aí ameaço que mudo de banco e eles acabam oferecendo uma coisa diferente”*.

Para Pedro, a direção e o objetivo são *“de chegar numa posição estratégica da empresa, esse sempre foi o meu objetivo”* e estavam presentes desde o início da vida

profissional. Considerando a idade de Pedro, 33 (trinta e três) anos, o tempo de vida profissional, 10 (dez) anos, o investimento na formação profissional, com uma especialização concluída e cursando mestrado, e por último a visão de futuro, estar ensinando o que a experiência profissional lhe proporcionou, podemos afirmar que seu caminho está escolhido e em pleno caminhar.

No relato de Carlos, a experiência profissional em única empresa, após um período de estagnação de seis anos o colocou frente à necessidade de mudar e determinar o caminho a seguir, ou de continuidade ou ruptura. *“Aí mudei a cabeça e penso que agora tenho que trabalhar com objetivos bem claros e prazos, quero chegar aqui, aqui”*.

Carla coloca que, apesar de não planejada ao olhar sua trajetória profissional, parece que cumpriu com o objetivo de trabalhar numa grande empresa *“essa trajetória que me trouxe até aqui, de estar trabalhando nessa empresa pode ser como resultado de uma meta legal que tinha quando me formei que era trabalhar numa grande empresa”*.

Outro que possui um projeto em desenvolvimento é Paulo, com o objetivo de fazer jornalismo nacional e internacional.

Âncoras de Carreira e trajetória profissional

Na avaliação geral das âncoras identificadas, chama atenção não ter aparecido nem como âncora primária ou secundária a âncora de Criatividade Empreendedora. Atribuímos esse fator ao fato de estar trabalhando com pessoas que possuem vínculo empregatício e, portanto, sem ideário de ter seu próprio negócio. Todavia, não significa que não possuem essa âncora, mas o contexto em que as trajetórias profissionais se desenvolveram não possibilitou o aparecimento desta âncora.

A relação das âncoras de carreira com a trajetória foi estabelecida individualmente pelo entrevistado e observamos que a âncora primária caracteriza os entrevistados no momento profissional. A âncora secundária complementou as informações na representação da trajetória sócio-profissional. Os entrevistados deram ênfase ao relato das âncoras primárias e somente a partir dos questionamentos da pesquisadora relataram algo sobre a âncora secundária. No entendimento de Yarnall (1998), as âncoras secundárias podem auxiliar no entendimento de uma mudança ou transição em relação às escolhas profissionais. Observamos

que, para alguns entrevistados, a âncora secundária complementou o entendimento das escolhas na trajetória profissional.

Os dois entrevistados de Desafio Puro são Adriana e Mário; ambos possuem a marca da busca de superação ou de fazer algo diferente ao longo da vida profissional. Adriana, na Empresa Têxtil, quando acabou o desafio de ter conseguido uma posição de staff, resolveu mudar e saiu da empresa. Anteriormente, no Centro Comunitário, também saiu, apesar de ser um emprego público com estabilidade, para romper e estabelecer novos rumos para a profissão.

Mário, desde o movimento de mudança do estaleiro para a grande empresa, desenvolve um projeto profissional baseado no desafio. Quando foi trabalhar como engenheiro de produção na linha de montagem, ao ir para o exterior implantar a fábrica nova ou coordenando um projeto de desenvolvimento de um novo produto. A frase de Mário é muito significativa na visão de futuro *“chegando no nível maior, no nível de gestão da unidade, com desafios como é hoje com projetos cada vez mais arrojados”*.

Beatriz e Carla possuem âncoras de Estilo de Vida . Para Schein (1993), a necessidade das pessoas com essa âncora é encontrar uma maneira de integrar as necessidades individuais, familiares e profissionais. A trajetória de Beatriz, da educação a vendas, passando por um experiência fora do país, refletem a busca dessa integração entre seus interesses pessoais e os profissionais.

Para Carla, o foco de trabalho na grande empresa ao invés de um escritório como autônoma não foi considerado, pois *“o trabalho e a vida pessoal da gente deve ser equilibrado, por mais que você goste da sua profissão. Acho que cada coisa deve estar no seu lugar”*.

Os entrevistados com âncoras de Competência Técnica Funcional possuem na trajetória profissional a motivação de especialização na área de atuação. A busca de ser referência no trabalho que executam foi marcante na trajetória. Esse é o caso de Marina, que procura desenvolver o trabalho de secretária executiva de uma forma quase perfeita, como observamos nos relatos:

“Sempre é assim, se meu chefe chegar agora, que são quase oito horas da noite, e pedir uma reunião para amanhã às 10h com fulano, beltrano e sicrano e olhar e ver que as pessoas podem, ou que tenho que negociar horário. Prefiro dizer para ele, olha será que não dá para ser às 13h. Assim tenho tempo para organizar as pessoas e o material e a coisa toda irá

funcionar. Prefiro assim dizer um não vai dar, do que dizer que dá e na hora tem furo. Para mim é assim, prefiro ouvir não vou conseguir fazer que um está bom e depois o trabalho não aparecer. Quem trabalha comigo já sabe, furo não é comigo”. ^{Marina}

“Sou uma secretária executiva de diretoria e tenho que cuidar de uma logística para que a coisa funcione e tudo ande em ordem. Cuido de reuniões, planilhas, agendas, um monte de coisas. Sabe aquela máxima atrás de um grande homem tem uma grande mulher, atrás de um bom executivo tem sempre um secretária eficiente” ^{Marina}

Jorge também possui essa âncora, considera-se competente e respeitado como bancário. Suas afirmações são positivas e diretas *“Sem falta modéstia, sou um bom bancário. Conheço de tudo em um banco. Se amanhã faltar alguém e tiver que deixar de visitar alguém e ir fazer controle de empréstimo ou seguro, sei fazer. Sou também bom no relacionamento com as pessoas. Já fui chefe, já deixei de ser, voltei a ser e nunca tive problemas com as pessoas e os clientes também gostam do meu jeito. Até visita que ninguém gosta de fazer faço com os pés nas costas”*.

Schein (1993) afirma que as pessoas ancoradas na Competência Técnica Funcional são conscientes de que conhecimento e habilidade tornam-se obsoletos no mundo do trabalho, e a dinâmica da realidade é de constante atualização e treinamento.

A âncora Competência Técnica Administrativa apresenta um perfil do profissional que quer alcançar graus de responsabilidade maiores na organização, bem como de liderança. Suas competências devem ser a habilidade de identificar, analisar, sintetizar e resolver problemas sob condições de informação incompleta ou incerta. Possuem habilidades para influenciar, supervisionar, dirigir, ajudar e controlar as pessoas em todos os níveis da organização, a fim de atingir os objetivos da empresa. No grupo de entrevistados é a âncora de Mário que deixa claro o objetivo profissional *“no mínimo em uma alta gerência, que é ser responsável por uma divisão inteira. Ou seja, se você olhar agora onde estou neste dois últimos anos, quero chegar na gerência geral, ou em outra qualquer que a empresa venha a ter”*.

A capacidade de liderar pessoas na trajetória de Mário é significativa na definição de sua profissão *“A minha profissão é ser gerente agora. Quando alguém pergunta o que faço, respondo: coordeno pessoas, é o que digo. E as pessoas, através de minha*

coordenação, de minha forma em conjunto tem que trazer resultados, é isso temos que trazer: resultados”.

Autonomia e independência, para Schein (1993), definem as pessoas que preferem não se sentir dependentes de outra pessoa em relação a regras, procedimentos, horário de trabalho, códigos de vestimenta e outras normas que estão invariavelmente presentes na maioria das organizações. O contraste que Carlos faz ao possuir essa âncora é interessante, pois o percurso profissional é de vinte anos na mesma empresa, mas na técnica da trajetória percebemos que no relato de sua âncora secundária está a relação entre a autonomia/independência e a segurança/estabilidade. A afirmação de Carlos *“zelo muito pela liberdade, gosto de ter autonomia, a segurança é importante, mas a autonomia é tudo pra mim. Acho que não sou diferente de qualquer pessoa, gostaria de ter uma coisa minha. Isso me dá autonomia, ter uma coisa própria que possa conduzir, fazer do meu jeito e sempre tive isso na cabeça. Só que nunca foi de colocar em risco a família e a segurança”.*

Schein (1993) afirma que as pessoas ancoradas na Dedicção a uma Causa procuram profissões que façam a diferença para a sociedade, no desejo de fazer alguma coisa para melhorar o mundo de alguma maneira. Acredita o autor que o número de pessoas que aparecem com esta âncora está crescendo; tanto pessoas jovens como pessoas de meia-idade relatam que estão sentindo a necessidade não só de manter um rendimento adequado, mas de fazer alguma coisa mais significativa num contexto mais amplo.

Entre os entrevistados, o jornalista Paulo é que possui essa âncora. A definição de Paulo para o trabalho *“é uma profissão para as pessoas meio idealistas, ela tem que ser um pouco idealista”*, ou que o sucesso não seria um sucesso econômico, mas um *“sucesso de satisfação, de ter feito a diferença, de poder fazer a diferença com a informação, poder dar isso ao público é o que mais pode satisfazer o jornalista”.*

A relação ente a trajetória profissional e âncoras de carreira possibilitaram olhar o percurso dos entrevistados com um filtro e direcionamento. O significado dado por cada trajetória para a âncora identificada apresentam indícios de relação com os estudos de Schein (1993) e Sombrio (2003).

As possibilidades de uma viagem em comum terminam aqui!

Na realidade, com outras possibilidades, sabendo que nem todas as viagens possíveis foram feitas, apenas a aquela que nos propusemos nesse momento para a dissertação de

mestrado. As histórias individuais e entrecruzamento delas dariam outras viagens, mas nesse momento avistamos um porto e seguimos para ele, para as considerações finais.

7 . Um porto para as considerações finais

Para as considerações finais é necessário rever o início da viagem, para o que nos questionávamos e retomar aos conceitos iniciais da proposta e por fim, resgatar um pouco das histórias do percurso desta viagem. Ao iniciarmos a viagem, não imaginávamos a riqueza dos lugares, nesse caso a trajetória profissional de cada entrevistado, e o prazer do encontro com os mesmos, viajantes interessantes, generosos e disponíveis para o encontro.

Num lugar chamado ‘Mundo do Trabalho’, todos os entrevistados são da ‘*classe-que-vive-do-trabalho*’, vendem sua força de trabalho em troca de salário e nas relações produtivas estabelecem um novo ‘sentido’, constituindo um caráter ‘*multifacetado e polissêmico da sociedade do trabalho*’ (Antunes, 2002,2004).

As Âncoras de Carreira ajudaram a compreender os ‘*motivos das mudanças e decisões da carreira*’, conforme aponta Schein (1993, 2000). As âncoras não definiram um perfil de cada entrevistado, mas deram indicativos de como, ao longo da trajetória profissional, os entrevistados identificaram as Âncoras de Carreira. Demonstração disso é o caso de Adriana, que possui uma trajetória profissional marcada pela necessidade do Desafio Puro e da Dedicção a uma Causa, o trabalho como assistente social em uma grande associação e as decisões tomadas em relação às mudanças sempre consideraram o desafio e a oportunidade de ‘*fazer diferença*’ como elementos de ‘mola’ para as mudanças profissionais. Foram desafios à saída de uma grande empresa em posição estratégica de analista de recursos humanos para a de vendedora de móveis, ou o momento atual de estar em busca de “*novos desafios*”.

Mário é outro que, ao longo da trajetória, relacionou a Âncora de Carreira com as decisões e mudanças ocorridas. Com âncoras de Desafio Puro e Competência Técnica Administrativa, Mário pontua a necessidade de que no futuro profissional deverão estar presentes essas âncoras quando afirma “*chegando no nível maior, no nível de gestão da unidade, com desafios como é hoje com projetos cada vez mais arrojados. Acho que isso que vou ser dentro da empresa*”.

Em cada entrevista da Trajetória Sócio–Profissional, cada entrevistado pontuou a relação com a Âncora de Carreira identificada como as mudanças ocorridas na vida profissional. Alguns entrevistados estabeleceram uma relação com a âncora identificada de forma direta, nos caminhos e mudanças ocorridas. Outros parecem não estar de acordo com o

discurso e com as motivações apresentadas para as mudanças profissionais com a âncora identificada. Carlos é um exemplo disso, com as Âncoras de Carreira de Autonomia e Independência e Segurança e Estabilidade, no discurso percebemos a intenção de ser “*dono do seu próprio negócio*”, que caracterizaria uma âncora de Criatividade Empreendedora para Schein (1993). Observamos no relato de Carlos que as decisões estavam pautadas na situação familiar e na busca de segurança e estabilidade. Um indicativo de uma âncora ainda não realizada para Carlos, e talvez relacionada ao período que menos gostou, que foram os 6 (seis) anos estagnado antes de mudar para um outra área da empresa na qual a formação de Carlos está direcionada.

As possíveis relações com as Âncoras de Carreira foram estabelecidas ao longo da pesquisa e mostraram ser um instrumento importante de autoconhecimento para os entrevistados. Xikota (2004), no estudo do planejamento de carreira com estudantes de administração, aponta o elemento de autoconhecimento como importante para o planejamento da carreira. Enquanto técnica para a orientação e reorientação profissional, o inventário de Schein (1993) é provocativo e identifica questões importantes para pensar um planejamento de carreira.

Em relação a estabelecerem previamente um planejamento de carreira, apenas três entrevistados, Carla, Paulo e Pedro, afirmaram possuir uma meta e um objetivo profissional. A realidade dos entrevistados mostrou que o processo de planejamento deu-se dentro do contexto de trabalho, com as possibilidades estabelecidas em alguns momentos externamente pelo entrevistado e em outros pelo próprio entrevistado. Em algum momento da trajetória profissional, os entrevistados fizeram a mesma pergunta de Alice ao Gato Cheshire – por onde devo ir? – e determinaram algumas possibilidades para o caminho a seguir.

Uma outra metáfora disso é a do poeta Antonio Machado “*Caminante, son tus huellas/ el camino y nada más; / caminante, no hay camino/ se hace camino al andar*. (Caminhante, são as tuas pegadas o caminho, e nada mais; caminhante, não há caminho, o caminho se faz ao andar) uma vez que as decisões foram construídas e constituídas no processo e nas relações com o mundo do trabalho.

O planejamento deu-se no desenvolvimento da trajetória profissional, depois de alguns anos de experiência profissional, uma vez que a escolha do caminho nem sempre foi clara no início da vida profissional. Krawulski (2004), ao investigar a construção da identidade profissional de psicólogos, observou que foram as vivências profissionais e as possibilidades

de inserção no mercado de trabalho que constituíram um processo dinâmico de fazer escolhas e construir um caminho.

Sarriera e Araújo (2004) consideram que as questões implicadas da trajetória formativa e profissional são elementos determinantes no processo de construção de uma identidade profissional. Para os autores *“ao mesmo tempo que o contexto influencia na identidade do indivíduo, conseqüentemente, em suas escolhas profissionais e no projeto profissional e de vida, é também influenciado pelo ser humano”* (Sarriera e Araújo, 2004: 153).

O momento profissional dos entrevistados é de satisfação e de estabilidade, provavelmente por estarem empregados e possuírem uma trajetória profissional com experiência profissional suficiente para identificar as habilidades, competências e diferencial profissional que possuem.

O início da vida profissional foi marcante para todos os entrevistados e chamou atenção o fato de que na pergunta sobre o que mudariam ou especialmente evitariam na trajetória profissional, os entrevistados afirmaram que não mudariam nada. Consideramos que os entrevistados analisam o todo da vida profissional e estabelecem um perspectiva de processo para as conquistas atuais, valorizando todos os momentos, mesmo os negativos, como oportunidades de aprendizagem.

Trabalhar com trajetórias profissionais foi gratificante para os entrevistados, depois que a transcrição da narrativa realizada na técnica da trajetória sócio-profissional retornou aos entrevistados, recebíamos o material de volta com um agradecimento sobre as descobertas realizadas e da importância de ‘pela primeira vez’ olhar o todo da vida profissional.

Apenas três entrevistados deixaram a trajetória com a pesquisadora, os outros optaram por não entregar e alguns se comprometeram a *“passar a limpo, assim vai ficar mais bonito no seu trabalho”*^{Mário}. Uma característica importante observada na realização da técnica foi a quantidade de elementos pessoais e familiares que aparecem no desenho da trajetória profissional. Os elementos de questões sócio-políticas pouco apareceu, Jorge é que fez uma relação com alguns momentos da economia do país, os demais não acrescentaram elementos nem de crise da empresa nem de circunstâncias econômicas e políticas na representação da trajetória.

Não poderíamos desembarcar no porto sem antes lembrar de um passageiro que ficou no caminho: Felipe, lembram dele? Penso que Felipe não ficou pelo caminho, mas tomou uma

decisão de não participar da pesquisa quando ficou desempregado. Acreditamos que, ao fazer essa solicitação, o que estava considerando era o fato de estar desempregado e não o de ser um trabalhador com uma trajetória profissional construída ao longo do tempo.

A viagem aqui chega ao final, com algumas considerações sobre seus aspectos e as possíveis relações entre trajetória profissional e Âncoras de Carreira. Acreditamos que foi possível conhecer e visitar um lugar visitado por outros, mas de alguma forma lançar um novo olhar, diferente para o entendimento do ‘mundo do trabalho’ e dos trabalhadores, que ao trabalharem, não somente transformam e criam um objeto ou situação em uma outra coisa, mas transformam a si mesmos em e pelo trabalho.

Por enquanto esse porto nos serve para um descanso, para mais tarde seguirmos viagem.

8. Referências

ABDALLA, R. de A . C. (2003). **As âncoras de carreira como instrumento de análise das decisões profissionais**. Dissertação de Mestrado não publicada. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

ANTUNES, R. (2004) Algumas teses sobre o presente (e o futuro) do trabalho. In: DOWBOR, L; FURTADO, O.; TREVISAN, L; SILVA, H. (Org.) **Desafios do trabalho**. Petrópolis: Vozes, p. 38-46.

ANTUNES, R. (2002) **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo.

BARDIN, L. (1977). **Análise do discurso**. São Paulo: Martins Fontes.

BASTOS, A . V. B. (1997) A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes da administração. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 32,n.3, jul/dez.1997, p.28-39

BECK , J.; LA LOPA, J. (2001) An exploratory application of Schein's Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee members. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 20, Issue 1, March 2001, *Pages 15-28*

BIASOLI –ALVES, Z. M. M. (1998) A pesquisa em psicologia: análise de métodos e estratégias na construção de um conhecimento que se pretende científico. In: ROMANELLI, G.; BIASOLI –ALVES, Z. M. M.(Org.) **Diálogos metodológicos sobre a prática de pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa.

BORGES, I. C. (2004) **Fio que tece, laço que envolve: contribuições das histórias de vida para a orientação profissional**. Dissertação de Mestrado não publicada.

Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

BOTT, E. (1976) **Família e rede social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

BUJOLD, C.; GRINGRAS, M. (2000). **Choix professionnel et développement de carrière**: théories et recherches. 2 édition. Montréal/Paris: Gaëtan Morin Éditeur.

CARROL, L. (1980). **Aventuras de Alice nos pais das maravilhas e através do espelho**. São Paulo, Summus.

CARVALHO, M. M. M. M. J. (1995) **Orientação profissional em grupo**: teoria e técnica. Campinas; Psy

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

_____. (1996) Quais carreiras e para qual sociedade ? (II) **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.36, n.1, jan/fev/mar, p.13-20.

CHARLOT, B. (2000) **Da relação com o saber**. Porto Alegre: Artes Médicas.

COIMBRA, J.L.; PARADA, F. & IMAGINARIO, L. Formação ao longo da vida e gestão de carreira. Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional Ministério do Trabalho e da Solidariedade, de Lisboa, Portugal. Acesso em http://www.dgert.msst.gov.pt/doc_emprego/resumo_cadernos33.htm, em maio de 2004.

COUTINHO, M. C. (1993) Subjetividade e trabalho. In: LUCHCHIARI, D. H. P. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, p. 117-122.

_____.(2003) Reestruturação em uma empresa pública: vivência de trabalhadores remanescentes: In: **Anais do VII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET**. São Paulo. CD-ROM..

CUSTODIO, L. P. (2000) **Career Anchors of Filipino Academic Executives**.

[This paper is located at <http://commerce.flinders.edu.au/research/00-13.htm>]

DE GAULEJAC, V.(1997) **La nevrose de classe**. Paris: Paidos/Centurion.

DUARTE, R. (2002). Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisa**. Mar. 2002, no. 115, p.139-154.

DUBAR, C. (1998) Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. **Educação e Sociedade**. Abr. 1998, vol.19, no. 62 p.13-30.

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

_____. (1991). Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 1991, São Paulo. 15 Anais ANPAD, 1991. v. 7. p. 137-170.

FELDAMAN, D. C. ; BOLINO, M. C. (1996). Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences **Human Resource Management Review**, Vol. 6, Issue 2, Summer 1996, Pages 89-112

FERREIRA, A B. de H. (1986) **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira

FRANCO, M. L.P.B. (1994) **Ensino médio**: desafios e reflexões. Campinas: Papyrus.

FRITZEN, S. J. (1994). **Exercícios Práticos de dinâmica de grupos**. Petrópolis: Vozes.

HARDIN , J. R.; STOCKS , M. H.; GRAVES, O. F. (2001) The effect of match or mismatch between the career anchors and the job settings of CPAs: An empirical analysis. **Advances in Accounting**, Vol. 18, 2001, Pages 119-148

HARVEY, D. (1992) **Condição Pós-Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança social. São Paulo: Edições Loyola.

KILIMNIK, Z. M.; RODRIGUES, S. B. (2000). Trajetória, transições e Âncoras de Carreira: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. **Revista Organização e Sociedade**. Vol. 7, n. 17, jan/abr.2000, p. 145-171.

KRAWULSKI, E. (2004). **O processo de construção da identidade profissional do psicólogo no seu cotidiano de trabalho**. Tese Doutorado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LAFFIN, M. (2002). **De contador a professor - a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade**. Tese Doutorado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LAGO, M. C. de S. (1999). Identidade: a fragmentação de um conceito. In: SILVA, A. L. da; LAGO, M. C. de S.; RAMOS, T. R. de O. (Org.) **Falas de gênero**: teorias, análises, leituras. Florianópolis: Editora Mulheres, p. 119-129.

LAGO, P. F. (2000) **Santa Catarina**: a transformação dos espaços geográficos. Florianópolis: Verde Água Produções Culturais.

LAVILLE, D. DIONNE, J. (1999) **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências sociais. Porto Alegre; Artes Médicas.

LEE, S. H.; WONG, P. K. (2004). An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective **Journal of Business Venturing**, Vol.19, Issue 1, January 2004, Pages 7-28

LISBOA, M. D. (2002) Orientação profissional e mundo do trabalho: reflexões sobre uma nova proposta frente a um novo cenário. IN: LEVENFUS, R. S; SOARES, D. H. P. e Cols. **Orientação vocacional ocupacional: novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa.** Porto Alegre: Artes Médicas, p. 33-50.

LUDKE, M. & ANDRE, M. C. D. (1986) **A pesquisa em educação: abordagem qualitativa.** São Paulo: EPU.

MATTOSO, J. (1995) **A desordem do trabalho.** São Paulo: Scritta.

MELO-SILVA, L. L. (2003) Alguns estudos no campo da orientação vocacional/profissional e desenvolvimento de carreira. IN: MELO-SILVA, L. L.; SANTOS, M. A. dos; SIMÕES, J. T.; AVI, M. C. e Cols. **Arquitetura de uma ocupação: orientação profissional; teoria e prática.** Volume 1. São Paulo Vetor Editora, p. 111-128.

MINAYO, M. C. De S. (org) (1996) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes.

NAVARRO, P. & DIAZ, C. Analisis de contenido. In: DELGADO, J. M. ; GUTIERREZ, J. (Org.) **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales.** Madrid: Editorial Sintesis, p. 177-224.

NORDVIK, H. (1991) Work activity and career goals in Holland's and Schein's theories of vocational personalities and career anchors . **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 38, Issue 2, April 1991, Pages 165-178

OFFE, C. (1989) Trabalho a categoria sociológica chave? IN: _____ **Capitalismo desorganizado**. São Paulo: Brasiliense, p. 167-198.

OLABUÉNAGA, J.I.R. (1999) La entrevista. IN: _____ **Metodología de la Investigación Cualitativa**. 2ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto, p. 165-189.

PASBT, M. A. (1999) É possível propor um processo de orientação vocacional através de técnicas corporais? In: LASSANCE, M. C. (ORG.) **Técnicas para o trabalho de orientação profissional em grupos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.87-113.

PESSOA, F. (1980) **O Eu profundo e os outros eus**: seleção prática. 7 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

PIMENTA, S. G. (1981) **Orientação profissional e decisão**: estudo crítico da situação no Brasil. São Paulo: Loyola .

PRADO FILHO, K.(1993) Escolha profissional e atualidade do mercado de trabalho. IN: LUCHCHIARI, D. H. P. **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus, p. 109-116.

RIFKEN, J. (1995). **O fim dos Empregos**: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho. São Paulo:Makron.

SARRIERA, J. C. & ARAUJO, J. S: (2004) Redimensionamento de carreira profissional: uma análise compreensiva. IN: SARRIERA, J. C.; ROCHA, K. B. ; PIZZINATTO, A. (Org) **Desafios do mundo do trabalho**: orientação, inserção e mudanças. Porto Alegre: EDIPUCRS, p.135-157.

SCHEIN, E. H. (1993) **Career Anchors**: discovering your real values. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company.(Edição brasileira: **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho. Tradução Margarida D. Blanck. São Paulo: Nobel,1996).

SCHEIN, E. H. (1996) Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, vol.10, Issue 4, Nov/96, p-80-89 [Acesso em maio de 2004 - <http://www.solonline.org/repository>]

SCHEIN, E. H. (2000) The anchors that dictate our careers. [Acesso em maio de 2004 - <http://www.iafrica.careerjunction.co.za>]

SENNETT, R. (1999) **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record.

SESTREN, G. (2004) **Projeto profissional do trabalhador bancário: o caso do programa de demissão incentivada do banco do estado de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

SOARES, D. H. P. (2002a). **A escolha profissional do jovem ao adulto**. São Paulo: Summus.

SOARES, D. H. P. (Org.) (2002b) **Pensando e vivendo a orientação profissional**. São Paulo: Summus.

SOARES, D. H. P. ; SESTREN, G. (2003) A trajetória sócio-profissional. Texto não publicado

SOMBRIO, K. N.(2003) **Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

SPARTA, M.(2003) O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. V.4 N.1/2. 2003 São Paulo: Vetor Editora

SUPER, D. E. BOHN Jr, M. J. (1990) Desenvolvimento da carreira. In: _____ . **Psicologia ocupacional**. Paulo: Atlas. P.133-178.

TOLFO, S. da R. (2002) A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**. Florianópolis. v.2.n.2.jul/dez.2002.p.39-63.

TOLFO, S. da R; PHILIPI, D; GRANDI, C. de A.; PICININ, D. & NOEMBERG, T. R. (2003) A vivência psicológica do processo de privatização de uma empresa do setor de telecomunicações do sul do Brasil: o caso dos trabalhadores remanescentes, demitidos e que aderiram ao plano de demissão incentivada. In: **Anais do VII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET**. São Paulo. CD-ROM..

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B.M.B. & TINOCO, T. (2003) Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**. Jan/Fev./Mar. 2003. p. 105-122

TOURTIER-BONAZZI, C. de. (1996). Arquivos: proposta metodológica. In: FERREIRA, M. M. ; AMARO, J. (Org.) **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 233-245.

YARNALL, J. (1998) Career anchors: results of an organizational study in the UK. *Career Development International*. v.3. n.2, page 56-61.

XIKOTA, J. (2004) **Planejamento de carreira: um estudo com egressos de cursos de administração**. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

9. Anexos

9.1. Termo de aprovação – Conselho de Ética da UFSC

9.2 . Roteiro de entrevista

9.3. Inventário – Âncoras de Carreira

9.4. Carta e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

9.5. Trajetória Sócio-Profissional

9.6. Representações - Trajetórias Sócio-Profissional

9.1. TERMO DE APROVAÇÃO – CONSELHO DE ÉTICA DA UFSC

9.2. ROTEIRO ENTREVISTA

Sujeito (nome ficticio) _____
Data: ____/____/2004
Local: _____

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Número de filhos:

Atividade profissional atual:

Tempo na atividade atual:

Tempo na empresa atual:

Formação escolar: Graduação

Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)

Atividades de lazer, leitura, hobby, atividades extra-empresa, voluntárias:

Quantidade de horas semanais de trabalho:

Quantidade de horas semanais de lazer:

Tempo de vida profissional:

Roteiro

1. Começamos com a sua escolaridade. Quais as matérias que você mais gostava na escola e durante a sua graduação?
2. Como você se sente por ter escolhido essa profissão (área de atuação)?
3. Como foi o seu primeiro emprego? Como você iniciou profissionalmente? De que maneira seu primeiro emprego correspondeu a seus objetivos?
4. Acompanhar as mudanças de emprego do entrevistado. Em cada uma procurar identificar as mudanças e objetivos.
5. Quando você iniciou sua carreira você tinha uma projeção dessa carreira ou não? Tinha definido alguns objetivos e metas de onde queria chegar?

6. Quando você revê sua carreira consegue perceber os pontos de transição e de mudança importantes? Quais os pontos de transição mais importantes? Como aconteceu? E quem a provocou?
7. Quais os períodos de sua carreira que você mais gostou?
8. Quais os períodos de sua carreira que você menos gostou?
9. Dentro da perspectiva de sua carreira tem alguma coisa que você gostaria especialmente de evitar?
10. Você tem objetivo a longo prazo na sua carreira? Você tem uma visão de futuro profissional?
11. Como você descreve sua profissão para outra pessoa?
12. Você se considera realmente bom (boa) em quê? Quais são seus pontos fortes?
13. Você se considera realmente ruim em quê? Quais são seus pontos fracos?
14. O que você mais deseja na sua carreira?
15. Quais os valores que você procura especialmente preservar em sua carreira?
16. O que você pensa que acontecerá à sua carreira nos próximos dez anos?

Dados para contato com o entrevistado:

Telefone:

E-mail:

Previsão para o retorno da entrevista:

Agendamento próximo encontro:

9.3. INVENTÁRIO – ÂNCORAS DE CARREIRA¹⁹

Leia atentamente as questões seguintes e avalie o quanto cada afirmação se aplica a você.

Utilize a seguinte escala para avaliar a veracidade de cada afirmação.

1 se a afirmação **jamais se aplica a você**

2 ou **3** se a afirmação **ocasionalmente se aplica a você**

4 ou **5** se a afirmação **freqüentemente se aplica a você**

6 se a afirmação **sempre se aplica a você**

Jamais se aplica a você		Ocasionalmente se aplica a você		Freqüentemente se aplica a você		Sempre se aplica a você	
1	2	3	4	5	6		

1.	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista será sempre solicitada.	1	2	3	4	5	6
2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando consigo integrar e administrar o trabalho de outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
3.	Sonho em ter uma carreira que me permitirá executar meu trabalho livremente, a meu modo e dentro do meu horário.	1	2	3	4	5	6
4.	Segurança e estabilidade são mais importante para mim do que a liberdade e a autonomia.	1	2	3	4	5	6
5.	Estou sempre procurando idéias que me permitirão iniciar o meu próprio negócio.	1	2	3	4	5	6
6.	Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribui verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	1	2	3	4	5	6
7.	Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer em situações muito desafiadoras.	1	2	3	4	5	6

¹⁹ Extraído de SCHEIN, Edgard H. **Career Anchors**: discovering your real values. Revised Edition. San Diego, USA: Pfeiffer & Company, 1993. Tradução revisada por Andréa Knabem e Dulce Helena Penna Soares para uso do Laboratório de Informação e Orientação Profissional - LIOP- UFSC em junho 2004.

8.	Preferiria sair da empresa onde estou a ser colocado em uma atividade que prejudique a possibilidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.	1 2 3 4 5 6
9.	Só sentirei o sucesso na minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.	1 2 3 4 5 6
10.	Sonho em ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.	1 2 3 4 5 6
11.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho inteira liberdade de definir minhas tarefas, horários e métodos.	1 2 3 4 5 6
12.	Prefiro sair definitivamente da empresa onde estou a aceitar uma tarefa que coloque em risco minha segurança naquela empresa.	1 2 3 4 5 6
13.	Construir meu próprio negócio é mais importante do que ocupar um alto cargo administrativo em uma empresa alheia.	1 2 3 4 5 6
14.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de usar meus talentos a serviço de meus semelhantes.	1 2 3 4 5 6
15.	Sentirei sucesso em minha carreira se enfrentar e superar situações muito difíceis.	1 2 3 4 5 6
16.	Sonho com uma carreira que me permitirá integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.	1 2 3 4 5 6
17.	Tornar-me diretor técnico na minha área de especialidade me atrai mais do que tornar-me diretor geral.	1 2 3 4 5 6
18.	Sentirei que minha carreira é um sucesso somente se me tornar diretor geral de uma organização.	1 2 3 4 5 6
19.	Sentirei sucesso em minha carreira somente se alcançar completa autonomia e liberdade.	1 2 3 4 5 6
20.	Procuo empregos em organizações que me proporcionem segurança e estabilidade.	1 2 3 4 5 6
21.	Sinto-me mais realizado na minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas idéias e esforços.	1 2 3 4 5 6
22.	Usar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.	1 2 3 4 5 6
23.	Sinto-me mais realizado na minha carreira quando resolvo problemas aparentemente insolúveis ou venço sobre coisas que são aparentemente impossíveis.	1 2 3 4 5 6
24.	Sentirei sucesso na vida se conseguir equilibrar exigências pessoais, familiares e profissionais.	1 2 3 4 5 6
25.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo em esquema rotativo que me afaste da minha área de especialidade.	1 2 3 4 5 6
26.	Tornar-me diretor geral é mais interessante para mim do que ocupar o cargo de diretor técnico na minha área de especialidade.	1 2 3 4 5 6
27.	A chance de fazer um trabalho do meu jeito livre de regras e pressões é mais importante para mim do que segurança.	1 2 3 4 5 6
28.	Sou mais realizado no meu trabalho quando acho que tenho total inteira segurança financeira e estabilidade no emprego.	1 2 3 4 5 6
29.	Sentirei sucesso na minha carreira somente se conseguir criar ou construir algo que seja uma produção ou idéia inteiramente minha.	1 2 3 4 5 6

30.	Sonho em ter uma carreira que faça uma verdadeira contribuição para a humanidade e a sociedade.	1 2 3 4 5 6
31.	Procuro oportunidades profissionais que desafiem fortemente minha habilidade de resolver problemas e/ou competitividade.	1 2 3 4 5 6
32.	Equilibrar minhas necessidades pessoais e profissionais é mais importante para mim do que alcançar um alto cargo administrativo.	1 2 3 4 5 6
33.	Sou mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de utilizar minhas aptidões especiais e talentos.	1 2 3 4 5 6
34.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.	1 2 3 4 5 6
35.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.	1 2 3 4 5 6
36.	Sonho em ter uma carreira que me permita sentir segurança e estabilidade.	1 2 3 4 5 6
37.	Sonho em começar e construir meu próprio negócio.	1 2 3 4 5 6
38.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha habilidade de ser útil aos outros.	1 2 3 4 5 6
39.	Trabalhar com problemas quase insolúveis é mais importante do que alcançar uma alta posição administrativa.	1 2 3 4 5 6
40.	Eu estou sempre procurando oportunidades profissionais que interfiram o mínimo possível em meus interesses pessoais e familiares.	1 2 3 4 5 6

Releia as respostas e localize os itens aos quais você atribuiu seis pontos.

Escolha três (3) itens que mais se aplicam a você e acrescente a cada um quatro (4) pontos.

CONTAGEM DOS PONTOS - INVENTÁRIO ÂNCORA DE CARREIRA

Quadro da Contagem de Pontos

Âncoras de Carreira								
Tipo	CTF*	CAG*	AI*	SE*	CE*	DC*	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								
Média								

CTF – Competência Técnica e Funcional

CAG - Competência Administrativa Geral

AI - Autonomia e Independência

SE – Segurança e Estabilidade

CE – Criatividade Empresarial

DC – Dedicação a uma Causa

DP – Desafio Puro

EV – Estilo de Vida

Âncora 1: _____

Âncora 2: _____

9.4.CARTA E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a)

A pesquisa “Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira” tem como objetivo investigar as possíveis relações entre trajetória profissional e âncoras de carreira. O resultado apurado será utilizado na dissertação de mestrado desta pesquisadora junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação da Prof^a. Dra. Dulce Helena Penna Soares.

Ressalto que os procedimentos metodológicos estão em obediência aos preceitos éticos implicados na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de Saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000) que incluem o sigilo quanto à identidade do participante, a liberdade de adesão voluntária ao estudo e a garantia da utilização dos dados para fins específicos deste estudo.

Esteja certo de que você poderá, em qualquer momento da pesquisa, desistir de participar sem qualquer constrangimento.

Agradeço sua colaboração e fica aqui o compromisso de notificação do andamento e dos resultados desta pesquisa.

Atenciosamente,

Andréa Knabem
aknabem@hotmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

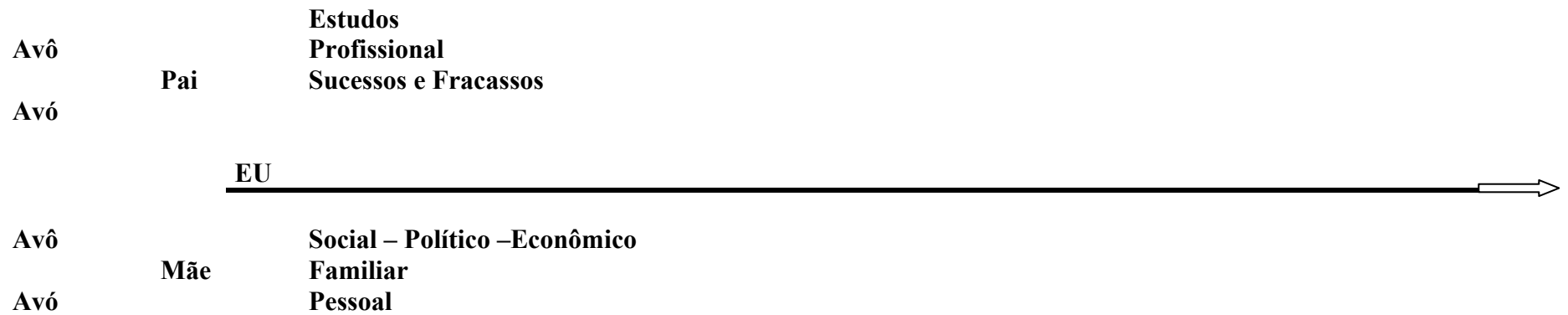
EU _____
 sujeito de pesquisa, depois da leitura da Carta de Informação ao Sujeito da Pesquisa, ciente dos serviços e procedimentos aos quais a pesquisa “Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira” está submetida, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firmo o **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** para participar da pesquisa proposta.

Fica claro que, como sujeito da pesquisa e/ou meu representante legal, podem a qualquer momento retirar o **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** e deixar de participar da referida pesquisa. Ciente da forma como a pesquisa será realizada e da informação prestada ser confidencial, guardada e respeitado pelo sigilo profissional assino o presente termo.

_____, de _____ de 2004.

 Assinatura
 Contato: E-mail
 Telefone:

9.5. TRAJETÓRIA SÓCIO-PROFISSIONAL

TRAJETÓRIA SÓCIO – PROFISSIONAL

Em relação aos avós apresentar: instrução, status, profissão, aspiração e lazer.

Identificar o que estará fazendo daqui a dez anos.