

## PLANEJAMENTO DE CARREIRA: O OLHAR DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO EM DUAS FACULDADES PRIVADAS PAULISTAS

Cristiane Costa Esteves<sup>1</sup>  
Andressa Villela de Almeida<sup>2</sup>  
Melissa Lucchi<sup>3</sup>

### Resumo

Este estudo visa identificar a percepção de estudantes do último ano do curso de graduação em Administração em duas faculdades particulares paulistas, Bilac e Etep Esplanada, a respeito do planejamento das próprias carreiras. O Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1990) foi aplicado a 90 alunos em outubro e novembro de 2013. Na Etep Esplanada, em que estudantes têm menor faixa etária e maior renda, prevalecem âncoras ligadas à independência, flexibilidade e criatividade. Na Faculdade Bilac, em que alunos têm maior faixa etária e menor renda, predominam âncoras ligadas à estabilidade, segurança e habilidade técnica. A escolha das âncoras confirma dois perfis típicos de profissionais: aqueles que buscam a possibilidade de gerenciar a própria carreira *versus* os que preferem se comprometer e ser leais a determinada organização. Os resultados também sugerem expressiva influência de renda, estrutura familiar, classe social e momento de vida nas escolhas das âncoras pelos discentes.

---

Recebimento: 28/9/2016 - Aceite: 25/7/2017

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de São José dos Campos (Bilac). tisi.steves@gmail.com

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de São José dos Campos (Bilac). andressa.va@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes). Professora de graduação na Faculdade de São José dos Campos (Bilac). mluchi@gmail.com

Palavras-chave: Carreira. Competências. Valores.

## **CAREER PLANNING: THE LOOK OF MANAGEMENT STUDENTS FROM TWO PRIVATE BRAZILIAN COLLEGES**

### **Abstract**

This study aims to identify the perception of students who attend the last year of the Management graduation course in two private colleges in São Paulo, Faculdade Bilac and Etep Esplanada, about their career planning. To accomplish that, Schein's Inventory of Career Anchors (1990) was applied to 90 students in October and November, 2013. Results show that in the Bilac unit, where students have higher age and lower income, anchors related to stability, security and technical skill prevail. In Etep Esplanada, where students have lower age and higher income, anchors related to independence, flexibility and creativity prevail. The choice of the anchors confirms two typical professional profiles: those who seek the possibility to manage their own career *versus* the ones who prefer to compromise and to be loyal to certain organization. Results also suggest a strong influence of income, family structure, social class and moment of life in the student's anchors selection.

**Keywords:** Career; Competencies; Values

## Introdução

O modelo clássico e a organização puramente industrial em que se vislumbram métodos e processos de trabalho planejados e ordenados, funcionando “perfeitamente” junto a uma mão de obra dócil e disciplinada vêm passando por progressivo esgotamento. A globalização econômica, financeira, comercial e produtiva e o crescimento das organizações flexíveis valorizam o trabalhador multidisciplinar, que domina vários campos do saber e está preparado para lidar com imprevistos. Forte no Taylorismo e no Fordismo, a ideia de qualificação, que remete ao indivíduo apto a executar dada tarefa com rapidez e destreza, é substituída pela de competência, ligada às capacidades de criação e inovação do indivíduo. Ao se reconhecer possuidor de habilidades, conhecimentos e atitudes, esse sujeito as mobiliza em situações de trabalho rotineiras e imprevistas, resultando em aprendizado (ZARIFIAN, 2003; DUBAR, 1998; FLEURY, FLEURY, 2000; FLEURY, 2002).

A organização, antes vista como máquina, é encarada como organismo vivo, passando a considerar as pessoas, suas interações sociais e os rearranjos consequentes dessa convivência (MORGAN, 2011). A velocidade de mudanças em modelos, estruturas e procedimentos organizacionais é crescente; o nível tecnológico e a concorrência no mercado de trabalho são voláteis e acirrados; os valores da sociedade contemporânea se voltam para um trabalhador leal a si mesmo; mais voltado à gestão da própria carreira do que atrelado a controles empresariais. Esse indivíduo competente prefere investir na carreira *boundaryless* (sem fronteiras), em que pode se desenvolver profissionalmente (SCHEIN, 1990; DUTRA, 2002a, 2002b, 2012, 2013; SHINYASHIKI, 2002).

No intuito de identificar a percepção de estudantes do último ano do curso de graduação em Administração em duas faculdades particulares paulistas, Faculdade de São José dos Campos (Bilac) e Escola Técnica Everardo Passos (Étep), unidade Esplanada, a respeito do planejamento das próprias carreiras, o Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1990) adaptado por Dutra (2002a) foi aplicado junto a 90 estudantes que frequentam aulas no período noturno nas duas faculdades mencionadas em outubro e novembro de 2013. O uso do Inventário também objetivou comparar percepções dos alunos a respeito das próprias competências e identificar em quais áreas da Administração planejam que essas possam ser utilizadas quando concluírem a formação superior.

Schein (1990) explica que esse olhar varia segundo ocupação, nível socioeconômico e momento de vida, podendo ser fortemente influenciado pela necessidade de mudança quanto à situação profissional atual. O autor

ressalta que o Inventário é um instrumento a ser utilizado com fins de: verificar a percepção de carreira e apurar a inclinação profissional no contexto do planejamento e gestão de carreira. Assim, estes pesquisadores justificam a relevância deste trabalho sob o entendimento de que um estudante prestes a se graduar tem determinada percepção da própria carreira no momento em que se encontra (adentrando o mercado como profissional; não mais como estagiário ou aprendiz), tendo expectativas positivas quanto a seu planejamento profissional: poder expressar seus talentos (suas âncoras de carreira) no cargo que deseja ocupar e na atividade que gostaria de exercer. O desejo de mudança é indicado por Schein (1990) como uma das principais utilizações dadas ao Instrumento.

Sob a perspectiva das faculdades, conhecer os talentos, as competências e as habilidades valorizadas pelos alunos concluintes da graduação em Administração pode permitir melhor planejamento e direcionamento de atividades e conteúdos, possibilitando maior integração entre as perspectivas acadêmica e mercadológica. Para a Gestão de Pessoas como campo de estudo, este trabalho intenta contribuir, de forma modesta, com resultados que mostrem a relevância e a atualidade do Inventário como instrumento de gestão de carreiras (1990; DUTRA, 2002a). Dessa forma, conhecer como o jovem de hoje visualiza e planeja gerir a própria carreira em um cenário inconstante e plural permite a docentes e profissionais visualizarem novas maneiras de gerar aprendizagem.

Apesar de a pesquisa nas bases de dados não ter sido exaustiva, buscas nos portais Scielo, Google, Yahoo e Alta Vista retornaram resultados significativos. Foram encontrados 12 estudos empíricos realizados em nível nacional que fizeram uso do Inventário de Âncoras de Carreira nas três grandes áreas de estudo: Biológicas, Exatas e Humanas, com públicos variados - profissionais de Engenharia, Psicologia, Administração, Gestão Pública, Finanças, estudantes, entre outros (FARO et al., 2010; LOPES, 2011; CUBO, SUZUKI, MUNHOZ, 2012; KELIMNIK et al., 2008; KNABEM, 2005; FERRAZ et al., 2005; GOMES et al. 2012; RODRIGUES, 2007; OLIVEIRA, 2006; MESSIAS, 2010). No Brasil, quatro trabalhos têm como público-alvo alunos de graduação em Administração (FERRAZ et al., 2005; GOMES et al. 2012; RODRIGUES, 2007).

### **Inventário âncoras de carreira: usos e aplicações**

Por muito tempo, a noção de competência esteve relacionada ao conjunto de tarefas exigidas por determinado cargo, confundindo-se com a ideia de qualificação, que previa a adaptação do homem à tarefa que lhe foi designada (FLEURY, 2002). Hoje se entende que o CHA, composto por

conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), é a base das competências. Permeando esses elementos deve estar o conceito de entrega, significando aquilo que realmente a pessoa quer entregar à organização (DUTRA, 2013).

Compreende-se por entrega não somente o produto final de um processo de trabalho, mas o próprio processo em si. Um indivíduo não produz apenas trabalho; sua atividade o produz, quando ele atribui sentido a ela, identifica-se com ela e mobiliza seu corpo de maneira particular, de modo a executá-la do seu jeito. Todas as atividades de trabalho se tornam, assim, dramáticas do uso de si (SCHWARTZ, 2003) ou atividades de produção de si (GORZ, 2005), nas quais os saberes produzidos não estão na execução da tarefa prescrita, mas na compreensão da maneira com que os homens a realizam. Esse modo de realizar é altamente influenciado por escolhas de vida, valores, culturas, experiências e decisões anteriores (SCHWARTZ, 1994; 2003; GORZ, 2005).

Baseado nessas ideias, Zarifian (2003) criou o Modelo da Competência. O profissional competente estaria preocupado em transmitir seu conhecimento, ajudar os colegas ou participar como facilitador para o aprendizado. Desenvolver competências, que podem ser técnicas (operacional), sociais (comunicação, mobilização para mudança e trabalho em equipe) e de negócios (compreensão do mercado) remete às capacidades de criação e inovação do indivíduo e prevê polivalência; empenho; responsabilidade; autonomia; trabalho em equipe; comprometimento com a empresa; compreensão, antecipação e solução de problemas; formação e aprendizagem contínuas (DUBAR, 1998; FLEURY, FLEURY, 2000).

Enquanto Fleury (2002), Zarifian (2003) e Dutra (2013) utilizam o conceito 'competência' de maneira ampla, remetendo às competências humanas/individuais, Schein (1983, 1990) dá a ele uso mais restrito, abordando-o no contexto da gestão de carreira. O autor reconhece que o indivíduo administra suas competências profissionais e realiza o planejamento e a gestão da própria carreira. Essa autogestão requer uma visão de carreira de dentro para fora, ou seja, colocar-se enquanto referência para o próprio projeto, priorizando o que gosta e o que sabe fazer bem. A carreira do indivíduo deve estar intimamente ligada às preferências vocacionais e às competências individuais (SCHEIN, 1990; DUTRA, 2002a; KNABEM, 2005), de forma que seja cíclica, isto é, com alternância de aprendizado, aperfeiçoamento, domínio do conhecimento e reaprendizado (CUBO et al., 2012). Indivíduos escolhem fazer carreira em empresas com cuja cultura organizacional se identifiquem; na qual se sintam bem e percebam que podem se desenvolver pessoal e profissionalmente (DUTRA, 2002b). A própria etimologia da palavra

‘carreira’ contém esse sentido. A origem, na língua inglesa, designa estrada para carruagem. Usada no âmbito do trabalho a partir do século XIX, era vista como o caminho que o trabalhador trilharia dentro da empresa (CUBO et al., 2012). O autor-chave deste artigo assim define carreira: “[...] conjunto de experiências e funções ocupacionais que constituem a vida profissional de um indivíduo [...]” (SCHEIN, 1990, p.2, tradução nossa).

Assim, as escolhas de carreira são norteadas pela maneira como o indivíduo interpreta e organiza os estímulos que recebe da realidade, isto é, sua percepção está baseada em suas necessidades, expectativas, projeções e modos de ver e pensar particulares (SCHEIN, 1983). Dessa forma, um estudante prestes a concluir um curso de graduação cuja duração média é de quatro anos, visualiza, ou melhor, percebe novas possibilidades quanto a oportunidades no mercado de trabalho, que adentrará, agora, como administrador.

Capturar a percepção que futuros ocupantes de carreira têm em relação a eles mesmos quando consideram o âmbito do trabalho e o planejamento que fazem sobre a gestão de suas carreiras por meio de um instrumento que reflita, ao mesmo tempo, aspectos principais da personalidade humana e valores sociais relacionados ao mundo do trabalho: esse é o objetivo, segundo Schein (1990), do Inventário de Âncoras de Carreira (SCHEIN, 1990).

O Instrumento foi desenvolvido por Schein após 13 anos de estudos longitudinais realizados com alunos do programa de mestrado em Administração da *MIT Sloan School*, nos Estados Unidos, além de entrevistas com centenas de gerentes, professores e membros de outras ocupações. Um segundo objetivo do Inventário seria, de acordo com Schein (1990), ajudar ocupantes de carreiras a descobrir suas prioridades. Devido a essa finalidade, a ferramenta é adequada para investigar o público deste trabalho. Nas palavras do autor:

“A âncora de carreira de uma pessoa é um autoconceito evolutivo de uma atividade em que alguém é bom, quais são as necessidades e os motivos da pessoa e quais valores governam suas escolhas de trabalho. [...] Todos desenvolvem âncoras de carreira, mas em algumas ocupações e em algumas situações de trabalho não há flexibilidade suficiente para essa âncora se expressar [...]” (SCHEIN, 1990, p.3, tradução nossa).

Adaptado no Brasil por Dutra (2002a), o Instrumento contém oito competências que norteiam a vida profissional de um indivíduo, mesmo que, por vezes, ele não tenha a oportunidade de exercê-las em seu ambiente de trabalho. São elas: 1. Segurança/Estabilidade (SE): engloba pessoas que buscam baixa volatilidade na carreira, com empregos e ocupações que propiciem segurança e estabilidade econômica, previsibilidade e baixo risco.

A esses indivíduos, importa menos a natureza do trabalho realizado. Maior valor é dado a benefícios e boas propostas de aposentadoria.

2. Autonomia/Independência (AI): engloba pessoas avessas a normas, códigos de vestimenta, horário de trabalho delimitado e outras rotinas que limitem sua autonomia e independência. Valorizam poder desenvolver suas habilidades.

3. Competência Técnica/Funcional (TF): caracteriza o indivíduo que valoriza a formação técnica, obtida por meio de estudo ou aprimoramento e que o levem a ser referência na área de atuação escolhida. Gosta de enfrentar desafios em sua área de *expertise*.

4. Competência Gerência Geral (GG): diz respeito ao indivíduo que procura alcançar altos níveis hierárquicos de forma que tanto possa tomar decisões primordiais para a organização como um todo quanto seja reconhecido, recebendo, por conseguinte, remuneração à altura. São pessoas altamente comprometidas, que veem o sucesso da organização como o de suas próprias competências.

5. Criatividade Empreendedora (CE): está presente em sujeitos criativos, que buscam novos desafios, criando e estruturando novas organizações, novos serviços e/ou produtos. Para eles, a remuneração está ligada a quão bom você é no que você faz. Não se sentem confortáveis trabalhando em empresas com regras estritas, preferindo abrir o próprio negócio.

6. Serviço/Dedicação a uma Causa (SD): diz respeito a indivíduos que veem a carreira como uma oportunidade de exercitar e alcançar os valores que lhe são mais essenciais. Tendem a permanecer em empresas que permitam o exercício desses valores.

7. Puro Desafio (DP): são indivíduos altamente competitivos, que baseiam o sucesso na possibilidade de superarem obstáculos e adversários. Importa menos o tipo de trabalho executado e mais a sensação do desafio e da vitória sobre problemas complexos ou competidores astutos.

8. Estilo de Vida (EV): competência observada em pessoas que priorizam a conciliação entre interesses pessoais e profissionais, de forma que família e possibilidades de crescimento profissional possam estar integradas. Dão preferência a atividades profissionais de natureza e horários flexíveis, em que haja relativo grau de autonomia e independência (SCHEIN, 1990; DUTRA, 2002a).

Profissionais ligados às âncoras Segurança/Estabilidade (SE), Competência Técnica/Funcional (TF) e Competência Gerência Geral (GG) têm maior predisposição para aceitar vínculos fortes com a organização em que atuam. Os laços seriam fortalecidos por benefícios e facilidades institucionais oferecidas, como: carro da empresa, plano de saúde, bônus,

participação nos lucros. Essas algemas douradas, como denomina Schein (1990), deixam o indivíduo propenso a seguir carreira na organização.

Por outro lado, pessoas que possuem as âncoras Autonomia/Independência (AI), Criatividade Empreendedora (CE), Puro Desafio (DP), Serviço/Dedicação a uma Causa (SD) e Estilo de Vida (EV) são mais avessas às algemas organizacionais, voltando-se a carreiras independentes, empreendedoras, em que possam gozar de maior grau de liberdade. Dessa forma, pode-se afirmar que dois perfis gerais de indivíduo se apresentam: aquele que possui competências que atendem as demandas organizacionais *versus* aquele que deseja administrar a própria carreira (SCHEIN, 1990).

Gomes et al. (2012) compararam âncoras de carreira de graduandos do último semestre de Administração em uma faculdade privada de São Paulo durante 2006, 2007, 2008 e 2009. As âncoras Estilo de Vida e Puro Desafio são predominantes nos quatro anos do estudo; a âncora Autonomia/Independência está entre as quatro primeiras em 2006, 2008 e 2009 e Criatividade Empreendedora em 2007, 2008 e 2009. Durante os quatro anos, o primeiro lugar é mantido por Estilo de Vida, que alcançou 22% em 2009. A participação de Criatividade Empreendedora cresce em relação aos três primeiros anos, chegando a 22%. Autonomia/Independência e Puro Desafio têm, em 2009, 14% cada. Serviço/Dedicação a uma Causa e Segurança/Estabilidade estão entre as menos significativas. Os resultados revelam estudantes com perfil independente, empreendedor, voltados à gestão da própria carreira.

Ferraz et al. (2005) confrontaram as âncoras escolhidas por 73 estudantes do último semestre de uma faculdade pública e 82 de uma privada do Estado do Ceará, representando 57,2% do universo de 269 alunos prestes a concluir a graduação em Administração. Havia predomínio da classe média entre os alunos da instituição pública e estudantes com renda familiar mais elevada na instituição privada. Enquanto na instituição pública predominaram as âncoras Estilo de Vida (25%), Técnico/Funcional (16%) e Serviço/Dedicação a uma causa (13%), na faculdade privada, Estilo de Vida permanece em primeiro lugar, com 21%, seguido de Criatividade Empreendedora (20%) e Segurança/Estabilidade (14%).

Para Schein (1990), a tendência para as próximas décadas é a predominância das âncoras ligadas à autonomia, empreendedorismo, criatividade e valores, como Autonomia/Independência (AI), Criatividade Empreendedora (CE) e Serviço/Dedicação a uma Causa (SD). Além de mudanças trazidas pela globalização e pelo desenvolvimento e avanço tecnológico, modificações nos valores da sociedade - menos lealdade à empresa e mais a si mesmo - culminarão em sistemas de trabalho mais

flexíveis e dinâmicos, nos quais as organizações serão mais frouxas e maleáveis.

### **Métodos de pesquisa e público-alvo investigado**

Esta pesquisa, de cunho teórico-empírico e base quantitativa, utilizou o questionário fechado ‘Inventário de Âncoras de Carreira’ de Schein (1990) adaptado por Dutra (2002a) como instrumento de obtenção de dados. A fim de traçar um breve perfil da amostra, foram requisitadas as seguintes informações: idade; renda familiar e área em que deseja atuar após a formação acadêmica. Um dos instrumentos mais comuns para obter e mensurar informações sobre grupos sociais, o questionário permite a classificação em categorias e alternativas de respostas fixas e preestabelecidas o que, segundo Richardson et al. (1989), facilita o preenchimento por parte dos respondentes.

A população desta investigação é composta por 180 graduandos em Administração do Grupo Cetec Educacional, sendo 120 (67%) lotados na Unidade Bilac e 60 (33%) na Unidade Etep Esplanada, ambas situadas em São José dos Campos, São Paulo. A amostra englobou 90 sujeitos, sendo 54 da Faculdade Bilac e 36 da Etep Esplanada, sendo considerada de conveniência, pois a escolha dos respondentes foi influenciada pela disponibilidade dos mesmos para responder à pesquisa.

O questionário foi aplicado presencialmente a alunos do período noturno durante aulas das seguintes disciplinas: Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) módulo II; Planejamento de Marketing; Comércio Exterior; Modelos de Negociação; Administração Estratégica da Informação (Unidade Bilac) e TCC módulos I e II (Unidade Etep Esplanada). Apesar de a amostra ter sido por conveniência, é considerada significativa por estes pesquisadores, pois alcança 50% do público-alvo investigado.

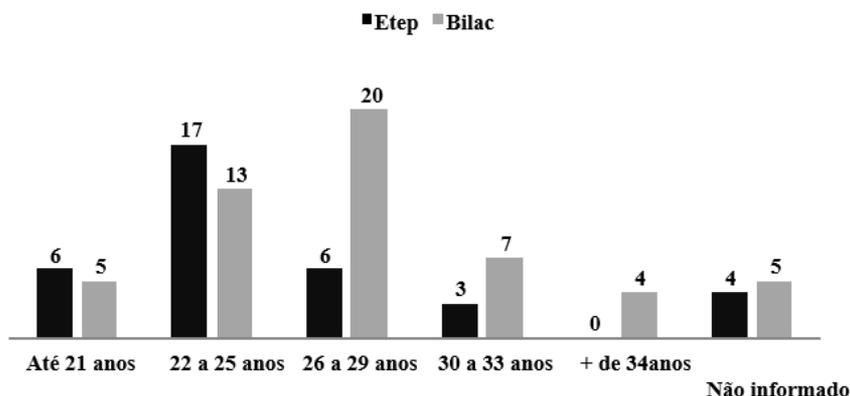
No que se refere às instituições de ensino foco deste trabalho, ambas fazem parte do Grupo Cetec Educacional S.A., que ao todo possui 11 mil estudantes, distribuídos em seis *campi* nos seguintes municípios paulistas: SJC (três); São Paulo (dois); Jacareí (um) e Taubaté (um). Além da Escola Técnica Everardo Passos (Etep), composta por cursos técnicos, médio-técnicos, de graduação (tradicionais e tecnólogos) e pós-graduação *latu sensu*, com unidades nos bairros Esplanada, Satélite e em Taubaté, o grupo é proprietário das marcas Instituto Brasileiro de Tecnologia Avançada (IBTA) e Faculdade da Vila Matilde (Faatesp), na cidade de São Paulo, e Faculdade de São José dos Campos (Bilac) (SITE ETEP, 2013). A unidade Etep Esplanada está situada à Avenida Barão do Rio Branco, 882, Jardim Esplanada, SJC, SP, e é a mais antiga das unidades Etep, tendo começado a

funcionar oferecendo cursos de 1º grau, o antigo Ginásio Industrial, e o curso técnico de nível médio em 1956. A Faculdade Bilac fica na Rua Francisco Paes, 84, Centro, SJC, SP. Fundada em 1932 pelo professor paulistano Everardo Passos, com o nome de Academia de Comércio Olavo Bilac, a escola foi pioneira em SJC com o ensino técnico em Contabilidade no período noturno. Em 2005, o Cetec assumiu a gestão do Colégio Olavo Bilac (SITE ETEP, 2013). Bilac e Etep Esplanada foram escolhidas como locais desta investigação por serem as unidades com maior tempo de funcionamento e maior número de alunos, sendo consideradas mais representativas entre o universo do grupo Cetec Educacional.

### Interpretação e análise de resultados

De 90 alunos concluintes do curso de graduação em Administração, 36 sujeitos (40%) estudam na unidade Etep Esplanada e 54 (60%) na unidade Bilac. Quanto ao gênero, tem-se 25 (28%) homens e 65 (72%) mulheres, cuja faixa etária varia entre 21 a 40 anos (19% com 22 a 25 anos na Etep e 22% com 26 a 29 anos no Bilac), conforme mostra a Figura 1. Na Figura 1, percebe-se que 31 alunos do Bilac têm mais de 26 anos de idade, enquanto na Etep são nove estudantes. A diferença de perfis etários se justificaria pelo fato de, no Bilac, os graduandos serem compostos, em grande parte, por indivíduos que iniciaram a vida acadêmica mais tardiamente, tendo que trabalhar (em muitos casos) para pagar as despesas acadêmicas e, por vezes, ajudar a sustentar os membros da família.

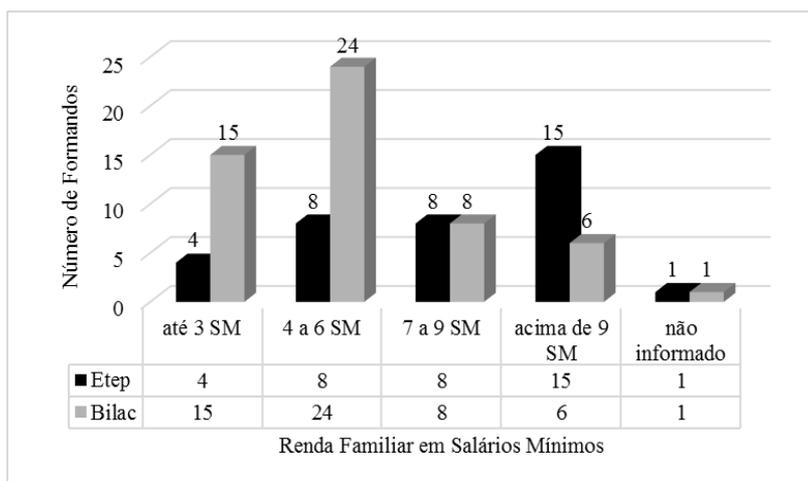
**Figura 1:** Faixa etária da amostra de alunos formandos em Administração de duas Faculdades Particulares Paulistas



Fonte: elaborado pelos autores (2013).

Na Figura 2, pode-se observar que a renda familiar dos respondentes varia de três a mais de nove salários mínimos (SM), considerando o valor de R\$678,00 (seiscentos e setenta e oito reais) referente a dezembro de 2013. Na Etep Esplanada, 42% declararam renda acima de 9 SMs; no Bilac, 44% afirmam receber de 4 a 6 SM.

**Figura 2:** Renda familiar da amostra dos formandos em Administração de duas Faculdades Particulares Paulistas



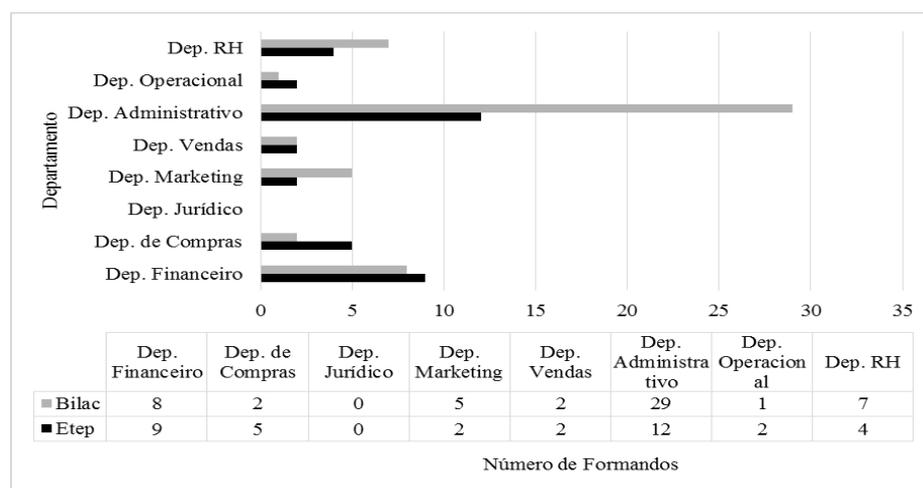
Fonte: elaborado pelos autores (2013).

As duas unidades, apesar de oferecerem o mesmo serviço (bacharelado em Administração), atingem públicos de poder aquisitivo diferente. Esse fato pode ser confirmado pela localização das unidades e pelo preço das mensalidades. Enquanto a Etep Esplanada está situada em um bairro de classe alta, com menor acesso a transporte público e mensalidades de R\$850,00 (oitocentos e cinquenta reais), o curso de Administração no Bilac custa R\$ 490,00 (quatrocentos e noventa reais) mensais e a unidade está situada no Centro da cidade, bairro mais simples, que conta com fácil acesso a transporte público.

Quanto ao perfil socioeconômico, pode-se afirmar que os alunos da Unidade Etep Esplanada, em sua maioria, provêm de famílias melhor estruturadas financeira e culturalmente, enquanto na Unidade Bilac, grande parte dos alunos conseguiu estudar somente após conseguirem renda própria que lhes possibilitasse investir em sua formação ou por meio do auxílio de bolsas de financiamento. Dados levantados nesta pesquisa, tal como em Schein (1990) e em Peçanha et al. (2011), sugerem forte influência de renda

e estrutura familiar (incluindo classe social) nas escolhas quanto às âncoras de carreira. Em relação ao quesito Departamento/Área de Interesse (Figura 3), houve preferência pelo Departamento Administrativo na Unidade Bilac (32% ou 29 indivíduos) e na Etep Esplanada (13% ou 12 indivíduos). Schein (1990), Cubo et al. (2012) e Knabem (2005) apontam a influência do momento de vida das pessoas em suas escolhas profissionais. Como os graduandos estão adquirindo conhecimentos iniciais e amplos na área em que atuarão, é de se esperar a importância dada ao Departamento Administrativo, uma vez que a área é considerada mais geral. Entende-se que, por serem graduandos, não apresentam experiência profissional ampla e extensa que lhes permita proficiência para atuarem em setores específicos da Administração.

**Figura 3.** Departamento/Área de Interesse de graduandos em Administração de duas Faculdades Particulares Paulistas



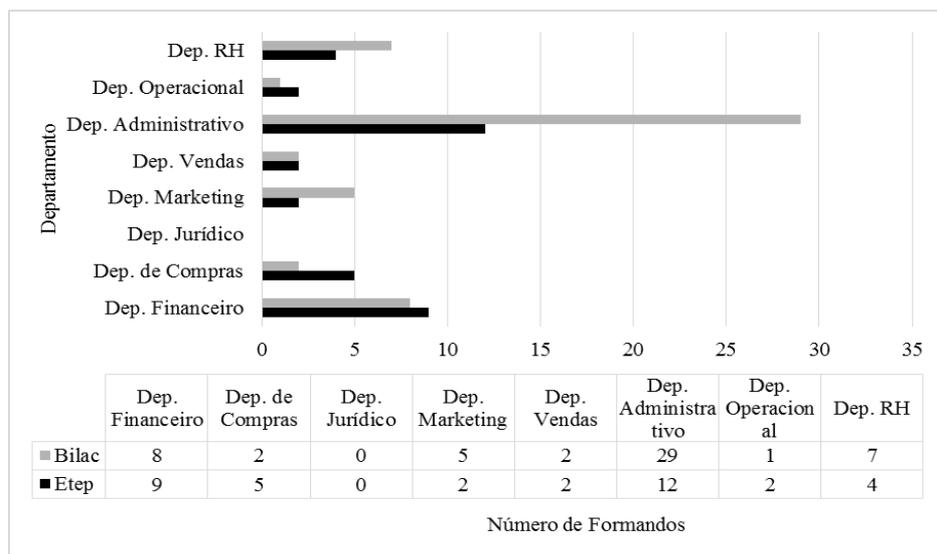
Fonte: elaborado pelos autores (2013).

Ao verificar a sequência de escolhas, nota-se elevado interesse pelo Departamento Financeiro, que ocupa a segunda opção tanto na Etep Esplanada (10% dos alunos) quanto no Bilac (9%). Dentre os alunos que optaram pelo Departamento Financeiro, na Etep Esplanada há maior incidência de renda familiar igual ou acima de 9 SM (78%), ao passo que no Bilac 75% afirmaram ter renda igual ou inferior a 6 SM. Em terceira posição está o Departamento de Relações Humanas (DRH) no Bilac (8%) e o Departamento de Compras (6%) na Etep. A opção pelo DRH pode ser confirmada pela prevalência observada nas âncoras Estilo de Vida (22% do

total e primeira colocada quando somadas as escolhas de ambas as unidades) seguida por Segurança/Estabilidade (18% do total e segunda opção geral), visualizada na Figura 4. A possível relação sugere a preocupação como o fator humano nas organizações e com a Qualidade de Vida dos trabalhadores, predominante nessas competências assim como no DRH. Verifica-se, ainda, participação inexpressiva dos Departamentos de Vendas (4 pessoas) e do Operacional (3 pessoas), áreas que não exigem titulação acadêmica para seu exercício e possivelmente consideradas, por esse motivo, de menor *status*.

A Figura 4 revela a predominância das âncoras Segurança/Estabilidade (SE) e Serviço/Dedicação a uma Causa (SD) na Unidade Bilac, com 13% cada uma. Na Etep Esplanada, prevaleceu a âncora Estilo de Vida (EV), com 13%, seguida por Puro Desafio (DP), que corresponde a 7% da amostra. Dos 11 sujeitos que possuem duas âncoras de carreira predominantes, Estilo de Vida representa 25% da amostra; Segurança/Estabilidade (20%); Serviço/Dedicação a uma Causa (15%); Técnico/Funcional (15%); Autonomia/Independência (10%); Puro Desafio (10%) e Competência Gerencial (5%).

**Figura 4.** Âncoras de Carreira de graduandos em Administração de duas Faculdades Particulares Paulistas



Fonte: elaborado pelos autores (2013).

A presença da âncora Puro Desafio na Unidade Etep Esplanada pode ser explicada pela segurança social e econômica que os estudantes sentem em função da estrutura familiar. O fato de não precisarem trabalhar para obter remuneração própria que lhes sustente e que seja utilizada para pagar os custos da faculdade, lhes possibilita, ao menos teoricamente, correr mais riscos. Na Unidade Bilac, ocorre justamente o oposto: a presença e a prevalência das âncoras Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade poderiam também ser explicadas pela estrutura familiar, com a diferença de que o aluno e/ou sua família dependem, em grande parte, de remuneração própria para arcar com subsistência e custos acadêmicos.

Verificou-se que os alunos pesquisados por Gomes et al. (2012) e Ferraz et al. (2005) têm perfil mais próximo aos dos discentes de uma das faculdades aqui investigadas, a Etep Esplanada, em que Estilo de Vida também alcança a primeira posição. Ela é uma tendência, de acordo com Schein (1990), nas organizações contemporâneas, mais flexíveis, abertas e frouxas. A âncora Estilo de Vida pode estar ligada à âncora Serviço/Dedicação a uma Causa (SD), que também aparece em proporções substanciais nesta pesquisa para os alunos da Unidade Bilac e na pesquisa de Ferraz et al. (2005). Serviço/Dedicação a uma causa está entre as âncoras mais relevantes, alcançando 13% dos respondentes em ambas as investigações. Técnico/ Funcional é outra âncora comum, com 11% no Bilac e 16% na instituição pública pesquisada por Ferraz et al. (2005).

A escolha das âncoras confirma dois perfis típicos de profissionais: aqueles que buscam a possibilidade de gerenciar a própria carreira *versus* os que preferem se comprometer e ser leais a determinada organização. Outros estudos longitudinais poderiam reforçar os achados sugeridos por esta investigação e o que a literatura relata: que o momento vivido pelos sujeitos e suas experiências pessoais ou profissionais influenciam, de forma predominante, na escolha das âncoras de carreira.

## Considerações Finais

Os resultados obtidos nesta pesquisa possibilitaram conhecer a percepção que jovens graduandos em Administração de duas faculdades de SJC, Etep Esplanada e Bilac, têm quanto à gestão da própria carreira e às competências profissionais consideradas importantes para atuar no mercado. Constatou-se que renda familiar e classe social influenciam fortemente nas escolhas das competências e, por conseguinte, nas âncoras de carreira, revelando dois perfis distintos de alunos e profissionais: na Etep Esplanada, em que estudantes têm menor faixa etária, maior renda e estão localizados em bairro nobre, prevalecem âncoras ligadas à independência,

flexibilidade e criatividade: Estilo de Vida, Puro Desafio e Autonomia/Independência. Na Faculdade Bilac, em que há forte presença de alunos com maior faixa etária, menor renda e em que grande parte trabalha durante o dia e estuda à noite, sendo responsável pelo custeio dos próprios estudos, predominam as âncoras Segurança/Estabilidade, Serviço/Dedicação a uma Causa e Técnico/Funcional.

Outro fator que incide nessas escolhas seria o momento vivido pelos respondentes, suas experiências passadas, bem como expectativas e projeções para o futuro (SCHEIN, 1990). Os sujeitos da pesquisa são jovens cuja principal faixa etária está entre 22 e 29 anos e que vivem em uma sociedade em que as mudanças são constantes e as carreiras são flexíveis. Nas duas faculdades pesquisadas, verificou-se que 22% optaram pela âncora Estilo de Vida, que alcançou primeira colocação em Gomes et al. (2012) e em Ferraz et al. (2005).

Esses resultados reforçam a opinião de estudiosos de Gestão de Competências e Gestão de Carreiras (SCHEIN, 1990; DUTRA, 2002a, 2002b, 2012, 2013; SHINYASHIKI, 2002).

Os autores afirmam que o indivíduo competente investe na carreira *boundaryless*, pois prefere valorizar a própria identidade e desenvolvimento profissional (é leal a si mesmo e não a controles organizacionais), buscando dar sentido à vida por meio das escolhas profissionais. Departamentos em que há alto grau de competitividade e elevados índices de estresse, como Financeiro, Vendas e Compras, ficaram em segundo plano na preferência dos respondentes.

Trabalhos futuros poderiam estender esta pesquisa investigando a percepção sobre o planejamento de carreira de alunos graduandos em Administração das Faculdades Anhanguera Educacional e Universidade Paulista (Unip), principais concorrentes privadas das Faculdades Bilac e Etep. Faculdades de outras localidades, com cursos de graduação em outras áreas também poderiam ser investigados, a fim de ampliar o perfil de competências e carreiras visualizado e desejado por graduandos brasileiros. Outra possibilidade é relacionar as âncoras de carreira elencadas pelos alunos com as competências requeridas por empresas na Região do Vale do Paraíba, em São Paulo, a fim de cruzar necessidades organizacionais com anseios de possíveis candidatos a vagas de emprego. Entrevistas individuais com alunos e empresários possibilitariam aprofundar e refletir sobre os resultados encontrados.

Espera-se que, mesmo com as limitações metodológicas (Pesquisa Quantitativa com uso de questionário fechado e apenas uma etapa de coleta de dados) e de amostragem (seleção de respondentes por conveniência) utilizadas neste trabalho, sua realização possa ampliar o interesse sobre a

Gestão de Competências e a Gestão de Carreira em futuros administradores, empresários e organizações, bem como orientar instituições onde são ministrados cursos de graduação sobre as competências que os discentes consideram relevantes, a fim de possibilitar possíveis diálogos e adequações entre necessidades e aspirações de ambos os públicos.

## Referências

CUBO, Rayssa Suzki; SUZUKI, Rayssa; MUNHOZ, Igor Polezi. Âncoras de Carreira: um Estudo de Campo com os Alunos de Engenharia. Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, p.1-15, 2012.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. Tradução Alain P. François. *Revista Educação & Sociedade*, v.19, n.64, p.01-13, 1998.

DUTRA Joel Souza; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Âncoras de Carreira. Extraído de Career Anchors, de Edgar H. Schein e adaptado para Administração de Recursos Humanos. USP, 2002a.

DUTRA, Joel Souza. A gestão de carreira. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*, São Paulo: Gente, 2002b, 306p, p.99-114.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2013.

FARO, Eduardo Faro; AMORIM, Maria Cristina Sanches; TREVISAN, Leonardo; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates. Âncoras de carreira e transformações no modelo de administração: estudo de caso do Tribunal de Contas da União (TCU). *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 4, Rio de Janeiro, p.711-733, 2010.

FERRAZ, Serafim Firmino de Souza; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de; FURTADO, Maria Tereza Mesquita; CUNHA, Luis Antonio Rabelo. Análise da Formação em Administração na Perspectiva das Inclinações Profissionais. Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad), Brasília, DF, p.1-16, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*, São Paulo: Gente, 2002, 306p, p.51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad), Florianópolis, SC, 2000.

Gomes, Dione Fagundes Nunes; SALA, Otávia Travençolo Muniz; TIEPPO, Carlos Eduardo; TREVISAN, Leonardo Nelmi. Âncoras e Metáforas de Carreira entre Universitários. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.6, n.4, p.106-123, 2012.

GORZ, André. **O Imaterial: Conhecimento, Valor e Capital**. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005, 106p.

KNABEM, Andréa. Trajetória Profissional e Âncoras de Carreira de Edgar Schein: Traçando Possíveis Relações. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, 2005. Disponível em <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0199.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

LOPES, Keilla Petronilia Santos. Estudo das âncoras de carreira e da trajetória profissional de um grupo de executivos de uma instituição bancária na Bahia. Congresso Internacional de Administração, 2011. Disponível em <<http://keillalopes.files.wordpress.com/2011/10/1-artigo-pronto-pdf.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

MESSIAS, Melissa. Indicadores das Âncoras de Carreira de Enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional. 2010. Dissertação (Mestre em Ciências) - Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, SP, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Peçanha, Liana Caron Nazareth. CONSTANTINO, Maria Aparecida da Cruz; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; SILVA, Jaqueline Leocadio da. Âncoras de Carreira e Relações com Estabilidade e Qualidade de Vida Pessoal: Um Estudo com Alunos do Curso de Gestão de Pessoas. **Carreiras e Pessoas**, v. 1, n.2, p.29-42, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Sousa et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

shciRODRIGUES, Carolina Moura Muñoz; Bouzada, Valéria Christina Parreiras Costa, Kilimnik, Zélia Miranda. Estilo de vida e segurança - seriam essas ancoras dos futuros detentores de carreiras proteanas, ou sem fronteiras?: um estudo comparativo entre alunos de graduação e de mestrado em Administração. Congresso Online (Convibra), p.1-11, 2007. Disponível em:

---

<<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/160.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2013.

SCHEIN, Edgar Henry. Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development, MIT Sloan School of Management, p.1-21, 1990. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf?...>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e Gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 1994, p.1-12.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e Saber. Seminário Internacional Trabalho e Saber. Belo Horizonte, 12-16 maio, 2003, p.1-19.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, 306p, p.165-184.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac, 2003, 192p, p.137-159.