**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENFERMAGEM**

MELISSA MESSIAS

**IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE
ENFERMEIROS: SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO
PERCURSO PROFISSIONAL**

SÃO PAULO

2010

MELISSA MESSIAS

**IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE
ENFERMEIROS: SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO
PERCURSO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de
Enfermagem da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Mestre em Ciências

Área de concentração:
Fundamentos e Práticas do
Gerenciamento em Enfermagem

Orientadora:
Prof^a Dr^a Maria Helena Trench
Ciampone

SÃO PAULO

2010

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Assinatura: _____ Data ____/____/____

Catlogação na Publicação (CIP)
Biblioteca “Wanda de Aguiar Horta”
Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo

Messias, Melissa

Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a
construção do percurso profissional./ Melissa Messias. – São Paulo,
2010.
134p.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem da Universidade de
São Paulo.

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Helena Trench Ciampone.

1. Recursos Humanos (Enfermagem; Treinamento). I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Melissa Messias

Título: Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional.

Dissertação apresentada à Escola de
Enfermagem da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de
Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____
Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação:

A minha filha **Sophia**, razão da minha vida, que me ensinou o verdadeiro sentido da palavra amor, que me ensinou a amar incondicionalmente, sem barreiras e sem limites. Muito obrigada por você existir e ter dado sentido à minha vida. Como a mamãe sempre canta para você:

“Quando Deus te criou foi em mim que ele pensou, o presente mais bonito, mais sincero e mais querido.

“Quando Deus te criou foi para mim que ele mandou, o presente mais amado, esperado e abençoado.”

A minha mãe **Teresa**, por ter me dado a vida, bem precioso e por ter me ensinado a ser uma pessoa com princípios e valores sólidos, por ter sempre sido o esteio da minha família e o meu porto seguro para onde retorno sempre que preciso e que está sempre de braços abertos para me acolher. Obrigada pelos incontáveis dias em que com muito amor e dedicação cuidou da nossa Sophia para que eu pudesse ficar estudando. Muito obrigada minha mãe, não sei o que seria de mim sem você. Te amo.

Ao meu pai **Sebastião**, por ter me dado a vida, bem precioso e por ter me proporcionado através do fruto do seu trabalho todas as condições necessárias para que eu chegasse até aqui. Obrigada por nunca deixar que faltasse nada a nossa família e por me ajudar sempre que preciso. Te amo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, pois, sempre sinto a sua presença em todos os momentos da minha vida, sejam eles felizes ou menos felizes e nestes últimos, sinto que ele me carrega, conforta e renova as minhas esperanças.

À minha orientadora, **Professora Dra. Maria Helena Trench Ciampone**, que além de me conduzir na realização deste trabalho com seus conhecimentos, conselhos e sugestões, vibrou com as alegrias da minha vida pessoal e me apoiou nas dificuldades que enfrentei para a conclusão deste trabalho. Carrego você sempre em meu coração.

À **Professora Dra. Paulina Kurcgant**, que participou de muitos momentos durante a confecção deste trabalho, desde a condução das disciplinas até o exame de qualificação, a quem dedico a minha profunda admiração por tudo que és e por tudo que sabes. Obrigada por me fazer compreender a necessidade de nos conhecermos...

À **Professora Dra. Vera Lucia Mira**, pelas discussões enriquecedoras durante nossas reuniões do grupo de pesquisa, pelos conhecimentos transmitidos durante as aulas, pelas opiniões enriquecedoras no exame de qualificação e pelo seu bom humor e alto astral sempre contagiante.

Às **Professoras do Departamento ENO da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo** pela sua disponibilidade em compartilhar o conhecimento, nos fazendo crescer pessoal e profissionalmente.

Aos **funcionários da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo**, por estarem disponíveis sempre que necessário.

Às **bibliotecárias da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo**, pela ajuda na busca do referencial teórico-temático.

À **Rosana Pellicia Pires**, minha chefe e principalmente minha amiga, que facilitou o meu caminho para esta conquista, nunca colocando nenhum impedimento para as minhas ausências, sempre pronta em emprestar os seus livros e doar seus conhecimentos. Obrigada por fazer parte desta etapa da minha vida.

Aos **meus amigos do Serviço de Educação Continuada**, que sempre estiveram dispostos a me ajudar e entenderam as minhas ausências nestes dois anos.

Aos **enfermeiros**, sujeitos desta pesquisa, que se dispuseram a me ajudar na realização deste trabalho. Muito obrigada.

À **Elisabeli Cipriano da Silva e Roseli Garcia de Freitas**, que às vésperas da minha licença maternidade, se dispuseram a serem treinadas para que dessem continuidade à coleta de dados. Muito obrigada pela dedicação, empenho e capricho de vocês.

À **Cristiane Maria Talala Zogheib**, que muito me ajudou na logística durante a minha licença maternidade para que eu pudesse realizar a tabulação dos dados durante este período.

Ao **Sandro Luiz Coração**, que muito prontamente me ajudou na confecção dos gráficos e tabelas, mesmo quando estava assoberbado de tarefas.

À **minha amiga Aline Minharro Piva** pela ajuda nas traduções.

Aos **meus sobrinhos Luiz Henrique e Nicolas**, que vieram completar a minha linda família, trazendo alegria e paz aos nossos corações, em quem eu penso todos os dias e peço a Deus que continuem sendo estas crianças lindas e saudáveis. Amo vocês!!!

Aos **meus amados irmãos Marcelo e Paulo Henrique**, que compartilharam comigo muitos momentos na realização deste trabalho e que estiveram sempre presente em minha vida nas horas mais difíceis.

À **minha cunhada Patrícia Densa**, que me mostrou o caminho a ser seguido para que eu pudesse continuar a minha jornada pela vida.

EPÍGRAFE

Uma ostra que não foi ferida não produz pérola. As pérolas são feridas curadas. Pérolas são produtos de uma profunda dor, resultado da entrada de uma substância estranha ou indesejável no interior da ostra, como um grão de areia. A parte interna da concha de uma ostra é uma substância lustrosa chamada nácar. Quando um grão de areia penetra, as células do nácar começam a trabalhar e cobrem o grão de areia com camadas e mais camadas para proteger o corpo indefeso da ostra. Como resultado, uma linda pérola é formada. Uma ostra que não foi ferida, de modo algum produz pérolas, pois, a pérola é uma ferida cicatrizada: Você já se sentiu ferida pelas palavras rudes? Já foi acusado de ter dito coisas que não disse? Suas idéias já foram rejeitadas ou mal compreendidas. Então produza uma pérola... Onde encontrar o nácar? Você saberá no momento certo.

Autor desconhecido

Messias, M. Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2010.

RESUMO

A gestão de pessoas e de carreiras vem sofrendo mudanças importantes frente às diferentes características das gerações, do mercado de trabalho, da complexidade e dinamicidade das demandas sociais. Neste contexto, este estudo objetivou: identificar e analisar as âncoras de carreira dos enfermeiros atuantes na Instituição campo de estudo; favorecer aos mesmos reconhecerem sua própria âncora de carreira para analisar e tomar decisões acerca do percurso profissional; verificar a relação entre as âncoras identificadas e as gerações e, traçar recomendações para a área de Recursos Humanos, subsidiando os programas de aprendizagem e plano de carreira de enfermeiros. A pesquisa desenvolvida foi do tipo exploratória, descritiva, modalidade de estudo de caso. O cenário do estudo foi um hospital privado, de grande porte, localizado em São Paulo, que se destaca por sua expertise em cirurgias de alta complexidade. A população do estudo foi constituída por 230 enfermeiras que trabalham na instituição. O projeto foi aprovado pelo CEP da instituição tendo sido resguardados todos os quesitos da resolução 196/96 do CONEP. A coleta de dados foi realizada entre março e abril de 2009. Aplicou-se um questionário que permitiu caracterizar demograficamente os participantes e também foi entregue o Inventário das Orientações de Carreira de Edgar Schein, visando estimular no respondente a percepção de seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores relacionados ao trabalho. Aceitaram participar do estudo, 185 enfermeiros, representando 80,87% do total. O tratamento estatístico dos dados permitiu identificar os seguintes resultados: a âncora de carreira com maior representatividade no grupo de enfermeiros foi Estilo de Vida, totalizando 35,1%, com 65 enfermeiros;

18,9%, com 35 enfermeiros, tem âncora de carreira Senso de Dever/Dedicação a uma Causa; 15,6%, 29 enfermeiros, tem âncora de carreira Técnico/Funcional; 12,4%, 23 enfermeiros, tem âncora de carreira Segurança/Estabilidade; 10,2%, 19 enfermeiros, tem âncora de carreira Desafio Puro; 1,6%, 03 enfermeiros, têm âncora de carreira Autonomia/Independência; 0,5%, 01 enfermeiro, tem âncora de carreira Gerência Geral e 0,5%, 01 enfermeiro, tem âncora de carreira Criatividade Empreendedora. Nove enfermeiros apresentaram a mesma pontuação em duas âncoras de carreira, distribuídos da seguinte forma: 2,7%, 05 enfermeiros têm âncoras de carreira Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida; 1,0%, 02 enfermeiros, têm âncoras de carreira Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida; 0,5%, 01 enfermeiro, tem âncora de carreira Autonomia/Independência e Desafio Puro, e, por fim, 0,5%, 01 enfermeiro, tem âncora de carreira Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Desafio Puro. Com a devolutiva individual, os enfermeiros puderam reconhecer sua própria âncora de carreira, para que pudessem analisar e tomar decisões acerca de seu percurso profissional, à luz das características pessoais. Em relação ao Serviço de Educação Continuada os dados subsidiam programas de aprendizagem para os enfermeiros, na perspectiva da educação permanente, alinhados às características desse grupo e demandas institucionais. As recomendações para a área de Recursos Humanos, com base nas evidências e tendências apontadas pelos dados, poderão instrumentalizar a construção desses profissionais.

DESCRITORES: Enfermagem, Recursos Humanos, Treinamento.

Messias, M. Identification of the anchors of career of nurses: subsidies for the construction of the professional passage. [dissertation]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2010.

ABSTRACT

The management of people and careers comes suffering to important changes front to the different characteristics from the generations, of the market of work, the complexity and dinamicidade of the social demands. In this context, this study it objectified: to identify and to analyze the anchors of career of the operating nurses in the Institution study field; favor to the same recognize its proper anchor of career to analyze and take decision concerning the passage professional; to verify the relation between the identified anchors and the generations and, to trace recommendations for the area of Human resources, subsidizing the programs of learning and plan of career of nurses. The developed research was of the exploratória, descriptive type, modality of case study. The scene of the study was a private hospital, of great transport, located in São Paulo, that if detaches for its expertise in surgeries of high complexity. The population of the study was constituted by 230 nurses who work in the institution. The project was approved by the CEP of the institution having been protected all the questions of resolution 196/96 of the CONEP. The collection of data was carried through between March and April of 2009. A questionnaire was applied that allowed to characterize the participants demographically and also was delivers the Inventory of the Orientações de Carreira de Edgar Schein, aiming at to stimulate in the respondent the perception of its thoughts on its proper areas of ability, its reasons and its values related to the work. They had accepted to participate of the study, 185 nurses, representing 80.87% of the total. The statistical treatment of the data allowed to identify the following results: the anchor of career with bigger representation in the group of nurses was Style of Life, totalizing 35.1%, with 65 nurses; 18.9%, with 35 nurses, have career anchor

Sense of To have/Devotion to a Cause; 15.6%, 29 nurses, have career anchor Functional Technician/; 12.4%, 23 nurses, have career anchor Security/Stability; 10.2%, 19 nurses, have career anchor Pure Challenge; 1.6%, 03 nurses, they have career anchor Autonomy/Independence; 0.5%, 01 nurse, has career anchor General Management and 0.5%, 01 nurse, has career anchor Enterprising Creativity. Nine nurses had presented the same punctuation in two anchors of career, distributed of the following form: 2.7%, 05 nurses have career anchors Security/Stability and Style of Life; 1.0%, 02 nurses, they have career anchors Sense of Having/Devotion to a cause and Style of Life; 0.5%, 01 nurse, has career anchor Autonomy/Independence and Pure Challenge, and, finally, 0.5%, 01 nurse, has career anchor Sense of Having/Devotion to a cause and Pure Challenge. With returnable the individual one, the nurses had been able to recognize its proper anchor of career, so that they could analyze and take decisions concerning its professional passage, to the light of the personal characteristics. In relation to the Service of Continued Education the data subsidize programs of learning for the nurses, in the perspective of the permanent education, lined up to the characteristics of this group and institucional demands. The recommendations for the area of Human resources, on the basis of the evidences and trends pointed for the data, will be able to instrumentalizar the construction of these professionals.

KEY WORDS: Nursing, Human resources, Training.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre os programas sugeridos e que sustentam
as três âncoras

23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Classificação dos enfermeiros por faixa etária.....	90
Gráfico 2 – Classificação dos enfermeiros por sexo.....	90
Gráfico 3 – Classificação dos enfermeiros por tempo de formado.....	91
Gráfico 4 – Classificação dos enfermeiros quanto à formação acadêmica...	92
Gráfico 5 – Classificação dos enfermeiros quanto ao tempo de atuação na instituição.....	93
Gráfico 6 – Classificação dos enfermeiros quanto ao cargo ocupado na instituição.....	95
Gráfico 7 – Classificação dos enfermeiros quanto ao estado civil.....	96
Gráfico 8 – Classificação dos enfermeiros por possuir filhos.....	96
Gráfico 9 – Classificação dos enfermeiros quanto à âncora de carreira.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos enfermeiros quanto à área de atuação.....	94
Tabela 2 – Distribuição da âncora de carreira estilo de vida nas diversas idades.....	113
Tabela 3 - Distribuição da âncora de carreira estilo de vida nas faixas geracionais.....	114
Tabela 4 – Distribuição das âncoras de carreira nas três faixas geracionais mais prevalentes na instituição.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das hipóteses traçadas e resultados obtidos.....	105
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA
APM	AVALIAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE MATERIAIS
CC	CENTRO CIRÚRGICO
CASC	CENTRO DE ATENÇÃO A SAÚDE DO COLABORADOR
CDI	CENTRO DE DIAGNÓSTICO POR IMAGEM
CES	CENTRO DE ENVELHECIMENTO SAUDÁVEL
CEO	<i>CHIEF EXECUTIVE OFFICER</i>
CEP	COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
COFEN	CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM
COREN-SP	CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM – SÃO PAULO
CE	CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA
DC	<i>DAY CLINIC</i>
DP	DESAFIO PURO
DI	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
EDA	ENDOSCOPIA
EV	ESTILO DE VIDA
GG	GERÊNCIA GERAL
HD	HEMODIÁLISE
IES	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
LITO	LITOTRIPSIA
MIT	<i>MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY</i>
MBA	<i>MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION</i>
PCSs	PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PA	PRONTO-ATENDIMENTO
RT/QT	RADIOTERAPIA/QUIMIOTERAPIA
RHS	RECURSOS HUMANOS EM SAÚDE
SE	SEGURANÇA/ESTABILIDADE
SD	SENDO DE DEVER/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA
SCIH	SERVIÇO DE CONTROLE DE INFECÇÃO HOSPITALAR
SEC	SERVIÇO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
SUS	SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

SAE	SISTEMATIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM
TF	TÉCNICA/FUNCIONAL
TGA	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO
TCLE	TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLERECIDO
TX	TRANSPLANTE
T&D	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
UI	UNIDADES DE INTERNAÇÃO
UTI	UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	19
1.1 (In) certezas, motivações e questionamentos iniciais	19
1.2 Objetivos	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1 A contribuição da teoria geral da administração (TGA) para a gestão em saúde e para a formação do gestor de serviços de saúde	28
2.2 A polemica do enfoque nas competências ou nos cargos	33
2.3 Tendências na gestão de pessoas	39
2.4 Gestão de pessoas mediante o enfoque geracional	45
2.4.1 Veteranos	48
2.4.2 Baby-Boomers	50
2.4.3 Geração X	51
2.4.4 Geração Next ou geração Y	52
2.4.5 Geração Z	55
2.5 As âncoras de carreira de Edgar Schein	58
2.5.1 Competência Técnica/Funcional	61
2.5.2 Competência para Gerência Geral	64
2.5.3 Autonomia/Independência	70
2.5.4 Segurança/Estabilidade	72
2.5.5 Criatividade Empreendedora	74
2.5.6 Senso de Dever/Dedicação a uma Causa	76
2.5.7 Desafio Puro	78
2.5.8 Estilo de Vida	79
3 PERCURSO METODOLÓGICO	82
3.1 Caracterização da pesquisa	82
3.2 Cenário do estudo	84
3.3 População	85
3.4 Aspectos éticos da pesquisa	85
3.5 Procedimento de coleta e de análise dos dados	86
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	89

4.1 Caracterização demográfica da população participante da pesquisa.	89
4.2 Perfil das Âncoras de Carreira dos Enfermeiros.....	96
5 DISCUSSÃO.....	99
5.1 Caracterização demográfica dos sujeitos da pesquisa.....	99
5.2 Compreendendo e discutindo as Âncoras de Carreira dos Enfermeiros	103
6 CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	129
Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	129
Anexo 2 – Instrumento de Coleta de Dados.....	130

1 APRESENTAÇÃO

(IN)CERTEZAS, MOTIVAÇÕES E QUESTIONAMENTOS INICIAIS

Acredito que estudar, analisar, refletir criticamente sobre o próprio trabalho, discutindo contradições, incertezas e paradoxos nele presentes, representa um importante passo para a recondução de processos. Embora represente um grande desafio, representa também uma grande possibilidade de crescimento profissional e pessoal.

Como qualquer enfermeira que trabalha em instituição de saúde, mas em particular, aquelas engajadas em Serviços de Educação Continuada que estão envolvidas com a educação permanente dos profissionais de enfermagem, considero imprescindível esse exercício de analisar, refletir criticamente sobre o próprio trabalho, discutir contradições, incertezas e paradoxos para poder avançar. A oportunidade de realizar uma investigação ancorada em método científico possibilita o estranhamento do cotidiano de trabalho interrogando sentidos e direcionalidades.

Resgatando a trajetória percorrida remeto-me ao meu processo de engajamento no Serviço de Educação Continuada (SEC), depois de um período atuando como enfermeira assistencial na mesma instituição. Mediante a criação de uma nova vaga de enfermeira para esse serviço, a função de realizar o treinamento dos colaboradores recém-admitidos, se ampliou para os quatro pilares da área, definidos como:

1. Seleção e Movimentação: seleção de pessoal da Enfermagem, transferência de pessoal da Enfermagem entre setores e de outras áreas, promoção dos colaboradores e transferência com promoção de pessoal;
2. Treinamento: Treinamento de Integração para funcionários recém-admitidos, Treinamento Admissional e Específico para o pessoal de Enfermagem;
3. Aperfeiçoamento e Desenvolvimento: operacionalização e recebimento de visitas institucionais nacionais e estágios curriculares e

extracurriculares, auxílio-educação, palestras, cursos, divulgação de eventos e periódicos da área de enfermagem, organização da Semana de Enfermagem, contribuição para implantação de normas, rotinas, técnicas e procedimentos, reciclagens, coordenação/desenvolvimento e estímulo aos Grupos de Estudos e contribuição para a elaboração de manuais de orientação;

4. Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE): estabelecimento, junto com a Diretoria Assistencial e Gerência de Serviços Especializados, Serviços Externos, Serviços de Apoio Diagnóstico e Terapêutico, Bloco Operatório, Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e Unidades de Internação (UI), as normatizações e diretrizes da SAE, embasadas nas Resoluções do Conselho Regional de Enfermagem - São Paulo (COREN - SP) e Conselho Federal de Enfermagem (COFEN).

Mediante processo de recrutamento e seleção interna de enfermeiros para essa vaga do SEC, fui eu a escolhida passando a integrar o quadro de pessoal deste setor a partir de novembro de 2002.

Em janeiro de 2003, ocorreram mudanças importantes na estrutura e dinâmica institucional e a Enfermagem, que até então era representada no organograma por uma Comissão de Gerenciamento de Enfermagem, passou a ser representada por uma Diretoria de Enfermagem. Esta direção incentivou os enfermeiros do SEC a ingressarem em curso de Administração Hospitalar.

Visando aprimorar meus conhecimentos administrativos iniciei pós-graduação em Administração Hospitalar no ano de 2004, com término no ano de 2005.

Em janeiro de 2006, a instituição passou por outras reformulações da estrutura formal, sendo que o Diretor Superintendente que assumia também a Diretoria Financeira foi desligado. Com isto, um novo Diretor Superintendente foi contratado e trouxe consigo, outro Diretor Financeiro. Uma Diretoria de Marketing foi incorporada e a Diretora de Enfermagem passou a assumir o cargo de Diretora Assistencial (responsável pela Enfermagem, Fisioterapia, Nutrição e Serviço Social) mantendo-se o cargo

de Diretor Técnico-Administrativo que foi ocupado pelo mesmo profissional que fazia isso anteriormente.

Em função dessa nova estrutura, o SEC iniciou uma nova fase em termos de projetos e desafios, a partir do momento em que começou assumir outros papéis, mediante proposta da Superintendência de um SEC Corporativo.

Passamos a realizar então, o processo de seleção de toda área assistencial, que abrange além da Enfermagem, a Nutrição, a Fisioterapia, o Serviço Social e, posteriormente, o Serviço de Farmácia. Diante desse projeto, surgiu a necessidade de aprimorar a descrição do perfil profissional dos colaboradores assistenciais (Enfermeiro, Nutricionista, Fisioterapeuta, Farmacêutico, Técnico de Enfermagem e Técnico de Nutrição) e estabelecer qual a formação profissional e complementar que seria requerida em cada um desses âmbitos de profissionais, com os objetivos de: alinhar o perfil profissional aos valores institucionais, servindo de base para o processo seletivo; estabelecer um Programa de Aprendizagem (Básica e Complementar) para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho do colaborador.

Assim sendo, desenvolvemos em junho de 2006, uma proposta chamada de "Programa de Elaboração do Perfil do Cargo (Profissional) e da Formação Básica e Complementar dos profissionais da área assistencial: enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, nutricionistas, técnico de enfermagem e de nutrição", aprovado pelo Diretor Superintendente, no mês seguinte. Assim o SEC iniciou as novas atividades concernentes ao perfil desses cargos que perdurou por um ano. Tínhamos a expectativa que este processo nos auxiliasse no processo seletivo e nos permitisse implantar uma avaliação de desempenho e um plano de desenvolvimento à medida que poderíamos abordar a Formação Básica no Treinamento Admissional (ministrado pelo SEC) e a Formação Complementar que seria realizada no treinamento do colaborador em sua área de atuação.

O primeiro passo foi a realização de uma reunião para apresentação do programa para os representantes das categorias profissionais contempladas neste programa. Após este momento foi realizado um

brainstorming para estabelecimento do perfil profissional de cada categoria, de modo participativo.

Após diversas reuniões, as características do perfil profissional foram compiladas pelo SEC e encaminhadas aos respectivos setores, que tinham a opção de acrescentar mais alguma característica ou não, retornando ao SEC para a redação final desses perfis. Em reunião foi apresentado o perfil profissional estabelecido e iniciado a elaboração do programa de Formação Básica e complementar. O Programa de Formação Básica deveria contemplar os aspectos institucionais, comportamentais e técnicos iniciais para a atuação do profissional na sua área de trabalho e o Programa de Formação Complementar deveria contemplar os aprimoramentos necessários para o desenvolvimento do profissional na instituição.

Em julho de 2007, foi contratada uma consultoria de Recursos Humanos para implantar um Plano Estratégico de Recursos Humanos, e desde então, o Serviço de Educação Continuada passou a fazer parte do Departamento de Recursos Humanos.

O plano de ação para a implementação do Plano Estratégico de Recursos Humanos está calcado em três âncoras: Planejamento Estratégico, Competências Organizacionais e Valores Organizacionais, demandando a revisão e elaboração dos programas de Recursos Humanos, sendo esses interdependentes e sustentando as três âncoras Pontes (2007).

Para o entendimento do Plano Estratégico de Recursos Humanos, se faz necessário uma breve descrição do “Planejamento Estratégico” da instituição campo de pesquisa (primeira âncora), sustentada pelo Programa de Bônus.

O Planejamento Estratégico da instituição campo de pesquisa está dividido em quatro perspectivas: “Aprendizado e Crescimento”, “Processos Internos”, “Mercado” e “Sustentabilidade”, sendo interligadas uma as outras. Cada uma dessas perspectivas conta com objetivos estratégicos que funcionam como pilares que norteiam a instituição, ou seja, constituem o foco de atuação da instituição. A necessidade da revisão do Programa de Bônus está calcada nas quatro perspectivas, mas, principalmente na perspectiva “Sustentabilidade” no objetivo estratégico “Assegurar a geração

de valor econômico-financeiro da instituição garantindo o seu desenvolvimento”. O recebimento do bônus ocorre em decorrência do alcance das metas financeiras da instituição e de índices de satisfação do cliente.

A segunda âncora “Competências Organizacionais” está delimitada na missão da instituição que tem como principal competência atender seus pacientes, de forma integral e individualizada. A partir desta *core* competência, surgiu à necessidade de revisão e elaboração dos seguintes programas que sustentam esta âncora: “Cargos, Salários e Carreira”, “Avaliação de Competências”, “Educação e Desenvolvimento” e “Planejamento de Pessoal”, alinhando-os a competência organizacional.

A terceira âncora “Valores Organizacionais” advém dos valores estabelecidos pela instituição, sendo eles: Desenvolvimento Técnico-Científico, Responsabilidade Social e Ambiental, Comprometimento, Valorização da Força de Trabalho, Ética e Acolhimento que será sustentada futuramente pela “Gestão por Valores”. A figura a seguir mostra esquematicamente a representação da relação entre os programas e âncoras definidos:

Figura 1 - Relação entre os programas sugeridos e que sustentam as três âncoras Fonte: Pontes, 2007, p. 4.

A intencionalidade presente na descrição da vivência desse processo de mudanças foi ancorar a motivação para o desenvolvimento da presente investigação que tem como finalidade contribuir na construção do conhecimento acerca da gestão de carreira dos enfermeiros.

Nesse período, surgiram dúvidas, (in)certezas, dificuldades, e muitos questionamentos. Alguns de caráter amplo, sobre as interfaces da educação permanente com as mudanças no mundo do trabalho, na sociedade e no mundo pós-moderno. Outros questionamentos, mais específicos, foram referentes aos modelos e tendências na gestão de pessoas, gestão de carreiras, gestão por competências e respectivos processos de avaliação.

Certamente não almejo na presente investigação encontrar respostas a todos esses questionamentos, pois essa seria uma tarefa impossível. Contudo, a temática da gestão de carreira profissional, muito embora haja uma profusão de estudos e produções que embasem a temática, continua sendo um desafio nas instituições de saúde, carecendo de estudos que contribuam para o desvelamento, refinamento e compreensão da trajetória que tem sido percorrida na instituição onde exerço meu papel profissional.

Tendo em vista que a gestão de carreira, assim como todo processo de treinamento e desenvolvimento compreende aspectos relativos à intersubjetividade, desejos, sentimentos, emoções, valores e competências que permeiam a cultura organizacional, ocupa também, parte importante da vida das pessoas que nela desenvolvem os seus trabalhos. Este será, portanto, o foco principal sobre o qual buscarei projetar alguma luz.

Para tanto o problema enunciado na presente investigação foi: quais são as âncoras de carreira dos enfermeiros que trabalham nessa instituição? Como se comportam essas âncoras de carreira em função do perfil geracional desses enfermeiros? Correspondem aos anseios/competências alinhadas ao perfil do cargo que ocupam? Quais são os pontos fortes e os fracos de cada âncora de carreira identificados? Como os Programas de Treinamento e Desenvolvimento poderão potencializar os pontos fortes de cada perfil ou desenvolver os pontos de fragilidade?

Cabe ressaltar que partimos da hipótese de que a âncora de carreira mais representativa, a que teria maior expressão percentual no grupo de

profissionais enfermeiros seria ordenada da seguinte maneira: 1. Competência Técnica Funcional, tendo em vista que o hospital compreende várias especialidades médicas o que exige dos enfermeiros que se especializem nas áreas onde estes atuam.

Posteriormente, ou com igual representatividade da primeira hipótese, estaria a âncora 2. Senso de Dever e Responsabilidade/Dedicação a uma causa. Isso porque a profissão historicamente constituiu fortes representações de profissão humanitária por dedicar-se ao cuidado de indivíduos, famílias ou grupos sociais doentes ou em situações de risco. Em terceiro lugar, a hipótese recai sobre a âncora 3. Competência para a Gerência Geral, associada à variável idade, tempo de serviço e cargo ocupado pelo enfermeiro. A justificativa seria a própria carreira vertical que tende a promover para cargos de chefia/coordenação ou gerência os enfermeiros com mais experiência e maior tempo de trabalho.

Hipotetizamos, ainda, que as âncoras de menor expressão nesse grupo profissional seriam: 4. Criatividade Empreendedora e 5. Puro Desafio, seguidas pelas âncoras 6. Autonomia/independência e 7. Segurança e Estabilidade. Por último, isto é a âncora de menor expressão no grupo seria a âncora 8. Estilo de Vida, ancorada na justificativa de que o trabalho do enfermeiro requer flexibilidade para cobertura de plantões aos finais de semana, feriados, podendo inclusive ter alternância de horários. Assim sendo, a carreira institucional não favorece a priorização de estilo de vida.

Tendo em vista a possibilidade de verificar se as hipóteses traçadas são verdadeiras e de responder às questões norteadoras do estudo, optamos por aplicar o instrumento denominado Âncoras de Carreira, desenvolvido por Schein (1993), já validado para a língua portuguesa e que tem sido aplicado em pesquisas na Área de Administração de Recursos Humanos. Cabe ressaltar, que na revisão da literatura constatamos que não foi localizado nenhum estudo na área de Enfermagem, que tenha utilizado esse referencial. Isso caracteriza a originalidade da pesquisa e as possibilidades de construir conhecimento aplicado à área do gerenciamento em enfermagem. Propicia, também, planejar intervenções relativas à

melhoria dos processos de treinamento, desenvolvimento e planejamento de carreira institucional.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral:

- Identificar as âncoras de carreira dos enfermeiros atuantes na Instituição Campo de Estudo.

Objetivos específicos:

- Favorecer aos participantes dessa área profissional reconhecerem sua própria âncora de carreira, analisarem e tomarem decisões acerca da carreira profissional.
- Subsidiar programas de aprendizagem para os enfermeiros, na perspectiva da educação permanente, alinhados às características desse grupo e demandas institucionais.
- Traçar recomendações para a área de Recursos Humanos, com base nas evidências e tendências apontadas pelos dados, como subsídios para o plano de carreira de enfermeiros, da instituição campo do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (TGA) PARA A GESTÃO EM SAÚDE E PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR DE SERVIÇOS DE SAÚDE

Braverman (1987) afirma que com o advento do modo de produção capitalista, mais especificamente com o surgimento do capitalismo industrial, as relações de produção na sociedade e seus respectivos processos de trabalho sofreram profundas alterações. Tão logo os trabalhadores foram reunidos no sistema fabril, surgiu a problemática relativa à gerência na sua forma mais rudimentar.

Em primeiro lugar, segundo afirma Braverman (1987), surgiram funções de gerência pela própria necessidade de exercício do trabalho cooperativo. Posteriormente, com a expansão das indústrias, que tinham como característica uma mistura relativamente complicada de diferentes tipos de trabalho e pouca experiência manufatureira, a necessidade de se implementar funções de concepção e coordenação do trabalho demandaram estudos que foram conformando os primeiros esboços das teorias de Administração e, conseqüentemente definindo papéis para a gerência que tornou-se um instrumento perfeito de controle do processo produtivo.

Braverman (1987) ressalta, ainda, que o verbo *to manage* (administrar, gerenciar), vem de *manus*, do latim que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas e chicote para o adestramento do animal de modo a fazer que o mesmo obedeça aos seus comandos, o dono do capital empenhava-se, através da gerência (*management*) em controlar o trabalhador e o produto de seu trabalho. Assim, o controle é, de fato, um conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, reconhecido implícita ou explicitamente por todos os estudiosos e teóricos da administração.

Enquanto campo científico, a TGA tem uma história relativamente curta, constituindo-se enquanto tal a partir do início do século XX com os estudos de Taylor.

Na construção das suas teorias administrativas, Taylor esforçou-se para sistematizar conhecimentos relativos à organização do trabalho. Tal sistematização de conhecimentos visava, sobretudo, aumentar a rentabilidade do trabalho fabril, numa fase de grande expansão do capitalismo (Fracolli, 1999).

No entanto, embora existam inúmeras críticas a essa teoria, é inegável o esforço que Taylor realizou para pautar os pressupostos dessa escola gerencial, em meios racionais, sistemáticos e quantitativos, inspirando-se em métodos e abordagens próprios à “ciência” da época. Taylor chegou mesmo a sedimentar suas proposições em princípios, sendo que, o cunho principal dos mesmos era a ênfase nas tarefas (Kurcgant, 1991).

Outro grande pilar dos primórdios teóricos da administração é a proposta de Henry Fayol. Desenvolvida numa perspectiva mais ampla, tal proposta enfocava a organização administrativa e a sistematização do trabalho do dirigente. Sua concepção das funções da administração foi traduzida em cinco ações: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar, que fundamentou, até recentemente, toda uma produção de conhecimento no campo do gerenciamento (Kurcgant, 1991; Fracolli, 1999).

Assim a TGA marcou seus contornos elegendo como objeto de estudos o trabalho operário ou o gerencial, visando, em qualquer dos casos, a rentabilidade máxima dos recursos disponíveis aos agentes produtivos (Fracolli, 1999).

Na construção histórica do corpo de conhecimento da TGA, em meados do século XX, há uma significativa ampliação dos objetos de estudo, passando os mesmos a incorporar, a “organização” e não apenas o trabalhador e o trabalho desenvolvido nesse espaço. Nesse período os “saberes” constituídos junto a TGA foram mais ampliados e diversificados incluindo a ênfase no comportamento humano nas organizações, sob a influência da psicologia, enfocando aspectos de liderança, motivação e

tomada de decisão, entre outros; incluiu-se, também, ênfase no ambiente, baseada nas idéias de Max Weber, que se referiam, respectivamente, aos estudos da Burocracia e do Sistema Social.

Segundo a formulação da teoria das organizações, a ênfase no ambiente, significou um grande avanço nesse campo científico (o da Administração). Isso porque, as teorias gerenciais anteriores, compartilham com a produção nas subáreas funcionais de trabalho, com ênfase para a racionalidade do custo de produção. A teoria das organizações desloca a atenção da produção e altera o objeto para o âmbito das pessoas e ambiente nas organizações, resgatando o lócus próprio das significações institucionais, do contexto sócio-histórico onde o trabalho é concebido, realizado e reproduzido, seja ele o do gerente, do funcionário, do técnico ou do operário que atuam em dado ambiente institucional.

Cecílio (1994), ao discutir as propostas teóricas utilizadas na administração de serviços de saúde, considera que a Teoria das Organizações vem sendo objeto de análise e sugestões oriundas de outras correntes de pensamento na tentativa de transformar essas teorias numa tecnologia potente para a gerência de serviços de saúde.

Assim, têm surgido contribuições importantes de áreas como: psicologia, antropologia, sociologia e educação para a revisão de paradigmas da Teoria das Organizações que auxiliam na análise de questões relativas à exploração do conflito, na negociação nas organizações; na formulação das políticas a partir do interesse de atores diferenciados, buscando superar o formalismo que preside o comportamento do tomador de decisões e as discrepâncias entre os valores da cúpula diretiva e os da base.

Admite-se que o tema da gestão em saúde é complexo, pois abarca o processo de construção de políticas de saúde, como a do Sistema Único de Saúde (SUS), e exige constantes inovações, no intento de satisfazer as necessidades sanitárias e de saúde, no âmbito estrutural (relacionadas ao valor e legitimidade social da área da saúde), político (enquanto equilíbrio de interesses de grupos sociais, visando priorizar a saúde) e técnico-organizativo (expresso pelas novas possibilidades tecnológicas e de

organização das práticas sociais e de saúde). Portanto, a gestão em saúde, neste contexto, trata de processos complexos, relacionados às necessidades e demandas por saúde, mas também as relacionadas às possibilidades de resposta social às necessidades sanitárias.

A revisão da literatura mostra que, nas últimas décadas, cresceu o número de estudos relativos às temáticas gerenciais em saúde que privilegiam os enfoques sociais, políticos, estratégicos ou da perspectiva da análise institucional, dentre outros, que agregam conhecimentos e novos valores, assim como tecnologias e instrumentais alternativos aplicados à gestão em saúde.

Os temas gerais, que tem sido discutido em estudos e eventos científicos relacionados à gerência em serviços de saúde, referem-se principalmente: a experiências sobre a implantação de modelos de gestão inovadores e dificuldades de se transpor práticas tradicionalmente consagradas. Outros temas atuais, presentes na agenda de teses e dissertações, assinalam a importância do processo de trabalho da gerência, para a transformação dos modelos assistenciais no setor saúde, focando vasta problemática relacionada aos recursos humanos, gestão econômica, dinâmica dos serviços, etc. (Ciampone et al, 2005; Kurcgant, Ciampone, 2005).

A gestão em Unidades de Saúde é um meio para manter, consolidar um determinado processo de produção de ações de saúde ou para transformá-lo, daí a sua grande importância.

A idéia que um gestor pode ser eficaz, simplesmente por ser um especialista ou ter experiência em certa área de trabalho da organização não garante a competência para coordenar um trabalho coletivo. Atualmente essa afirmativa é uma evidência comprovada por pesquisas que demonstram que a função do gestor em saúde é essencialmente voltada para processos decisórios complexos que envolvem a gestão de pessoas que requerem que desenvolvam competências específicas para desempenhar essa função (André, 2006, Manenti, 2007).

Outros estudos atestam que o tipo de gestão mais adequado aos serviços de saúde contemporâneos é o consensual, colegiado, em

contraposição ao modelo tradicional/autoritário. Esse tipo de gestão exige do dirigente um comportamento gerencial que:

- Reconheça o papel central dos profissionais como sujeitos sociais ao mesmo tempo, evitando efeitos indesejados do corporativismo das profissões;
- Enfatize a definição e adoção de mecanismos de tomada de decisão que envolva os profissionais, tanto ao nível da formulação de objetivos e metas como da avaliação dos resultados;
- Pressuponha que os profissionais produzem melhor e com mais qualidade quando assumem compromissos e responsabilidades compartilhados.

Assim sendo, os resultados de pesquisa que focam o processo de formação de competências gerenciais mostram que as competências relacionais são primordiais, para gerentes de serviços, sejam eles de qualquer natureza (Peres, Ciampone, Wolff, 2008; Baldassare, Ciampone, 2007; André, Ciampone, 2007).

Esses autores ressaltam críticas ao modelo da administração burocrática, atribuindo ao mesmo, foco na manutenção e controle dos espaços de poder nas relações interpessoais.

Investigando as competências gerenciais que os gerentes de serviços de atenção básica apontam como necessárias para gestão nesse âmbito, André (2006), afirma que o despreparo e ineficiência do gestor constituem-se em um nó crítico do funcionamento dos serviços. Constata, ainda, que muitas das práticas gerenciais do modelo taylorista, embora consideradas ultrapassadas, ainda são exercidas nos serviços de saúde desse âmbito.

Em relação à persistência do modelo taylorista, estudiosos do tema fazem um alerta quando afirmam que: “o equacionamento da demanda por capacitação gerencial inclui mudanças que vão além do perfil gerencial e da implementação de estratégias de capacitação adequadas. Referem-se à adoção de novos paradigmas, isto é, adoção de novos valores, de novos conceitos e de novas práticas de gestão...”. (Peduzzi, Schraiber, 2000)

Esses autores destacam que:

As pesquisas que têm sido desenvolvidas apontam para “um amplo leque de questões sobre os recursos humanos em saúde (RHS), que fazem interface imediata com distintos aspectos do cotidiano dos serviços: a política de gerenciamento dos recursos humanos, a formação dos profissionais, sua incorporação aos serviços, o planejamento em saúde, o gerenciamento e avaliação dos serviços, a organização do trabalho, o modelo de atenção, entre outros”.

No entanto, consideram *que* “por situar-se na interface entre múltiplos aspectos complexos acarreta ambigüidade no trato da questão, pois, por um lado, os RHS são reconhecidos como fator estratégico para o sucesso dos resultados na prestação de serviços de saúde e, por outro lado, são diluídos entre uma infinidade de outros temas, retirando-lhe a visibilidade necessária para investimentos permanentes, seja no exercício cotidiano do trabalho, seja na formação ou na investigação”.

A partir das evidências advindas de estudos e pesquisas na área de gestão de recursos humanos, justificamos a articulação e problematização da discussão dos paradigmas e conceitos que norteiam diferentes práticas de gestão de pessoas, muitas vezes, coexistentes em uma mesma organização, relacionadas, contudo, a diferentes princípios, muitas vezes contraditórios e conflituosos.

Buscando investigar as âncoras de carreira de enfermeiros, sem descontextualizá-las nas várias perspectivas possíveis de abordagem do gerenciamento de recursos humanos, o percurso escolhido fundamentou-se na necessidade de explorar e explicitar novos operadores/conceitos aderentes a novos saberes que possam demonstrar potência para subsidiar mudanças nas práticas de treinamento e desenvolvimento, bem como no planejamento de carreira desse e de outros grupos profissionais. Isso implica na aposta de que há necessidade de elaboração de saberes que nos aponte para os “não saberes”.

2.2 A POLEMICA DO ENFOQUE NAS COMPETÊNCIAS OU NOS CARGOS

A interrogação sobre o enfoque das competências ou dos cargos tem sido motivo de análise de estudiosos em função das tendências no campo de gestão de recursos humanos.

Estudiosos da matéria afirmam que, sobretudo na última década, em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, ganhou expressão o conceito de Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (Dutra, 1999).

Afirmam que esse sistema pode substituir os sistemas tradicionais, baseados no cargo, que ainda hoje são largamente adotados, apesar de suas deficiências e desvantagens em relação ao sistema baseado nas competências individuais.

Ressaltam, também, que os sistemas de Gestão de Recursos Humanos que têm como elemento-base os cargos constituem hoje a forma mais comum de sistema de Administração de Recursos Humanos encontrada nas empresas, embora esses venham sendo, cada vez mais, questionados devido à inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho.

O método dos pontos é uma forma de avaliação quantitativa dos cargos para determinar a remuneração e constitui-se no método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo (Chiavenato, 2000).

O início da utilização dos cargos como elemento base da gestão de pessoas dá-se juntamente com o início da era industrial, atrelado aos modelos de gestão Taylorista e Fordista, cuja característica mais marcante é o emprego da produção em linha, que possibilitou o rápido crescimento da indústria na época. A remuneração dos funcionários incluía, geralmente, pagamento por produção (Dutra, 1999).

Constitui-se em um sistema concebido pela lógica da engenharia, cujo principal papel era reduzir os custos com mão-de-obra e aumentar a produção, minimizando o erro humano. Com o avanço da industrialização, o sistema baseado no cargo foi tomando forma, com técnicas de análise, especificação e avaliação de cargos. Por meio desse sistema facilitava-se a

operacionalização do sistema salarial, agrupando-se as muitas funções da fábrica conforme as características semelhantes.

Altamente técnico no início, o sistema de gestão baseado no cargo foi sofrendo mudanças ao longo de sua existência, passando a dar maior ênfase aos aspectos comportamentais. Já na década de 30 surgiam programas mais estruturados de treinamento para gerentes, focando habilidades no relacionamento interpessoal. No entanto, ainda se tratava do “desenvolvimento de habilidades, e não de competências sociais, que agregassem valor à organização”.

Surgiu na Europa, na década de 60, a abordagem que ficou conhecida como sociotécnica, elaborada por psicólogos sociais. O trabalho começava, já nessa década, a assumir formas mais complexas e menos mecanicistas, porém, ainda sem valorização de relação mais aprofundada com a estratégia da empresa.

Nos anos 80, foi marcante o surgimento do modelo japonês de gestão, que se caracterizava por adotar o “trabalho cooperativo e de equipe, a falta de demarcação das tarefas a partir dos postos de trabalho e tarefas prescritivas a indivíduos” (Hirata, 1994 apud Hipólito, 2000).

Foi o sucesso das empresas japonesas que levou os países ocidentais a repensarem suas concepções sobre a organização e o gerenciamento do trabalho.

Ainda, o aumento da competição empresarial e da diversificação da linha de produtos oferecidos pelas empresas como fator de diferenciação favoreceu o surgimento do conceito de gerenciamento dos recursos humanos, que alinhou a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial.

Com o surgimento desse enfoque passou-se a conferir maior importância ao desenvolvimento dos funcionários, como recursos para desenvolver as estratégias empresariais. Várias práticas, como a reengenharia, o *downsizing*, entre outras, foram sendo criadas e tiveram seus momentos de destaque no mesmo período e, segundo Naisbitt (1994) apud Hipólito (2000), “fazem parte de um mesmo fenômeno: o

desmantelamento das burocracias, na busca pela sobrevivência” em um ambiente competitivo”.

Albuquerque e Oliveira (2001), em artigo de revisão de literatura acerca do tema, chamam a atenção para o fato de que apesar de serem apontadas as várias limitações do sistema que utiliza os cargos, como elementos-base da gestão de pessoas, ele ainda é o sistema mais utilizado atualmente, embora em fase de transição para sistemas mais modernos, como o de competências.

Segundo Le Boterf (2003), é essencial às empresas o desenvolvimento de competências coletivas reconhecidas por um saber elaborar representações compartilhadas (co-gestão) na realização de um projeto; um saber comunicar-se (linguagem operativa comum, ou em linguagem particular que pertence à equipe); um saber cooperar (saber compartilhado); um saber aprender coletivamente com a experiência (aprendizagem por e na ação).

Explorando a perspectiva do enfoque da carreira, encontramos na literatura que o termo tem sido 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 as mudanças ocorridas na sociedade. Para o autor a sociedade, do final do

século XX e início deste século, reforçou o modelo de carreiras tradicionais, caracterizadas pela estabilidade e linearidade. Aponta que o modelo de carreira na atualidade, em um cenário onde as mudanças e transformações sociais são rápidas, requer que os profissionais se desenvolvam na direção contrária ao modelo tradicional. Isto é, a carreira moderna, para Chanlat (1995), caracteriza-se pela diversificação das carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade, permitindo, assim, diferentes elaborações.

Ainda segundo Chanlat (1996), as carreiras podem ser agrupadas em: 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.

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 compensação salarial e onde a possibilidade de planejamento do futuro profissional é precário, em um horizonte cada vez mais curto. Os questionamentos desse autor levam em conta um declínio da ética no trabalho, a precarização da formação e a realidade de um número, cada vez menor, de assalariados e um número crescente de empregos temporários, sem vínculo com as empresas e precários em relação aos direitos trabalhistas.

Diante do atual contexto de crise econômica, financeira e social e das transformações na realidade do mundo do trabalho, fica evidente que, cada vez mais, o plano de carreira será restrito a poucos trabalhadores, restringindo-se a uma elite de profissionais com possibilidade de ter estabilidade no emprego.

A definição de Super (1990) para carreira, por sua vez, envolve além desses aspectos abordados, o comprometimento e a motivação do trabalhador. Para o autor, as pessoas comprometidas com o trabalho e a 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 a 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 em virtude dessas características em cada profissão, que exige determinados padrões, mesmo permitindo algumas variações.

Considera que 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 metas, permitindo aos sujeitos uma maior previsibilidade no sentido de oferecer pistas para a busca dessas metas, apesar de reconhecer a existência de obstáculos macro-contextuais para os quais não se tem governabilidade.

Ainda é Super (1990, p.136) que estabelece explicação esclarecedora sobre a diferença entre ocupação e carreira:

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.

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, experiências e perspectivas.

Retomando o objeto do presente estudo que consiste em investigar quais são as âncoras de carreira dos enfermeiros que trabalham na Instituição campo de estudo, mediante a perspectiva da gestão de pessoas é importante discorrer sobre as tendências na gestão de pessoas que tem mapeadas por estudos específicos.

2.3 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Estudos que focam as macro-tendências descrevem que, na próxima década, as mudanças no ambiente externo continuarão afetando a dinâmica das organizações. Em decorrência disso, os modelos de gestão do trabalho e gestão de pessoas deverão ser adaptados e antecipar-se a essas mudanças, constituindo demandas específicas para os gestores dos serviços, particularmente, os de saúde.

Consideradas as interfaces existentes entre a gestão do trabalho e a formação profissional, entende-se que as referidas demandas irão determinar os rumos e as competências essenciais que definirão a formação universitária, a educação profissional e a educação no trabalho dos profissionais da área de saúde.

A busca por indivíduos capacitados e competentes para o desempenho de determinada função nas organizações vêm sendo perseguida pelos administradores perpassando várias teorias e escolas, em função de determinações sociais e de mercado que se alicerçaram em diferentes ênfases e valores ao longo do tempo.

Como descreve Chiavenato (2000) a Teoria Geral da Administração começou com a “ênfase nas tarefas” com a Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou a ser a “ênfase na estrutura” com a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Weber, que foi potencializada, mais tarde, pela Teoria Estruturalista. A

reação humanística surgiu atribuindo “ênfase nas pessoas”, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde complementada pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

A “ênfase no ambiente” iniciou-se com a Teoria dos Sistemas, sendo complementada pela Teoria da Contingência. Posteriormente, a Teoria da Contingência agregou a “ênfase na tecnologia”.

O movimento das relações humanas, de acordo com diferentes pesquisas, contribuiu essencialmente para a crença de que, existe uma conexão importante entre a prática gerencial, a motivação e a produtividade dos trabalhadores (Borgatti, Meireles 2002).

Mais recentemente, nas últimas décadas do final do século XX, surgiram outros fenômenos, porém mais acentuadamente três fenômenos, que abalaram as sociedades como um todo, e os negócios e atividades profissionais de modo especial. São eles: a globalização, a competitividade nos negócios e a rápida evolução das tecnologias (Resende, 2009).

Conforme elucida o estudioso, por efeito deste conjunto de fenômenos, o conhecimento tem crescido quantitativamente, com o acesso às informações via internet, de forma impressionante, mas não reina sozinho. Divide o trono agora, com o fator competência (Resende, 2009).

A explicação do autor fundamenta-se no fato de que num mundo, cada vez mais exigente e mais competitivo, ter conhecimento já não basta. É preciso saber aplicá-lo. E saber aplicar conhecimentos, obtendo resultados, é o significado diferenciado e forte atribuído à competência.

Devido ao conjunto desses complexos fenômenos, um dos resultados facilmente constatável, é que as empresas aumentaram as demandas por alinhamento das políticas de gestão do capital humano às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base em diferentes propósitos de gerenciamento de pessoas.

Cabe ressaltar, que o termo competência, remotamente, era associado à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais

tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Na educação foi considerado, de modo idealizado, pois se concebia que o adquirir competência implicaria no desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelavam na vida intelectual, técnica e moral das pessoas.

Ressalta-se que, houve um longo percurso de discussões em função de entendimentos distintos acerca do termo, que fizeram emergir contradições relacionadas a esse conceito, até chegar ao que se admite na atualidade.

Nesse processo, o conceito de competência foi, progressivamente, sendo alterado baseado em três dimensões: conhecimento (informação, saber o quê, saber por que), habilidade (técnica, capacidade, saber como) e atitude (querer fazer, identidade e determinação), dimensões estas consideradas interdependentes e necessárias para balizar o desempenho de atividades profissionais.

Para McClelland (1990) o conceito de competência difere em uma dessas dimensões, apenas na atitude que é descrita por ele como comportamentos acrescentando motivações e aptidões pessoais, com o argumento de que são essas características, individuais, observáveis e capazes de causar efetiva ou superior *performance* no trabalho.

Resende (2009), afirma, com toda ênfase, que gestão de competências é um modelo de gestão empresarial e organizacional que poderia ser chamado “de última geração”, pois tem capacidade de superar – em termos de contribuição para o desenvolvimento e sucesso das organizações – todos os que o antecederam, inclusive o de gestão da qualidade. Se bem concebido e conduzido, esse modelo poderá ser o principal diferencial competitivo de qualquer empresa. Afirma, também, que existem exemplos suficientes de empresas que foram mal sucedidas no passado, mesmo tendo capital, mercado e tecnologia, porque falharam na competência de gestão, embora não se explicasse desta forma, tendo em vista que não tinha ocorrido, ainda, a adoção dos conceitos e ferramentas de gestão de competências, tal e qual são entendidas na atualidade.

O fato é que, nos últimos anos, observamos que o termo competência tem desencadeado um repensar acerca das interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades, dentro e fora do contexto de organizações, que estão cada vez mais complexas. A discussão acerca de competências, portanto, não se coloca apenas no âmbito dos recursos humanos, pois não pode ser dissociada das condições de aplicação.

Estudiosos do tema, na perspectiva gerencial, concordam em uníssono que, num mundo globalizado, cada vez mais exigente e mais competitivo, ter só conhecimento, não basta. É preciso saber aplicá-lo. Saber aplicar conhecimentos, obtendo resultados, agregando valor, realizando entregas é o significado diferenciado e validado de competência.

Competência é, portanto, um requisito exigido dos profissionais da modernidade, e isto se aplica a todas as profissões e a todos os tipos de organizações.

Essa assertiva é, portanto, válida, também, para as instituições de saúde que disputam no mercado diferentes processos de acreditação, que são balizados por critérios diferentes e variados de qualidade.

Observa-se então que, para manter uma empresa em competitividade no mercado, não basta apenas investir em tecnologia de ponta, faz-se necessário o investimento na gestão de competências das pessoas que compõe os quadros gerais da organização, seja ela de qualquer natureza.

Isso explica porque as lideranças e gestores das instituições de saúde tornaram-se, cada vez mais, exigentes em relação à formação dos profissionais, demandando para seu ingresso cursos de especialização, experiência profissional. Após contratação o aprimoramento constante também é exigência para a modelagem de competências, de acordo com as necessidades peculiares de cada área, visando o cumprimento de metas e finalidades precípuas, bem como elevação do padrão de qualidade dos serviços prestados em todos os setores ou áreas.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência compreende “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

O que se observa na maioria das instituições de saúde que tem buscado a transição de modelos de gestão de cargos para o de gestão de competências é que, por dramática necessidade de, em pouco espaço de tempo, adquirir condições de competitividade, as empresas buscam assimilar rapidamente os novos conceitos e ferramentas de gestão, dispondo-se a rever seus paradigmas. Isso aconteceu, também, com o movimento de melhoria da qualidade e agora está acontecendo com as ondas mercadológicas que introduzem os conceitos e modelos de Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e outros, que possibilitam às organizações criar valores reconhecidos como importantes no mercado Resende (2009).

Na ânsia de que precisam agir depressa para mudar seus cenários e atender os padrões exigidos pelos processos de avaliação/acreditação, as empresas prestadoras de serviços de saúde, tendo em vista que possuem pouca tradição de inovação nas práticas de gestão, tem contratado serviços de consultores externos. Esses consultores, não pouco freqüente, importam modelos e experiências de outras áreas e, da noite para o dia, propõe mudanças, em ritmo alucinante, tendo em vista a dinâmica dos profissionais e dos serviços de saúde, em função do atendimento das complexas necessidades de saúde da clientela e dos diferenciados processos de trabalho.

Conforme comenta Resende (2009), embora se referindo a aspectos inespecíficos da realidade dos serviços de saúde, mas que nesse caso valem, também, para esse contexto, esbarra-se, frequentemente, na dificuldade de envolvimento daqueles que deveriam ser os principais agentes de mudanças que não respondem na velocidade desejada.

Muitas vezes, a resistência de pessoas ou de certos grupos às mudanças costuma ser usada como desculpa ou como o bode expiatório da culpa pelas dificuldades ou falta de êxito na implantação dos novos processos.

A questão essencial, que não costuma ser trabalhada, implica em rever elementos integrantes da cultura organizacional, em tempo curtíssimo,

sem investimento para que estes sejam introjetados pelas pessoas que devem fazer acontecer.

Na essência, os modelos de gestão de competências têm seus principais objetivos focados na valorização e desenvolvimento das pessoas, enquanto que o tradicional plano de cargos e salários é fortemente focado nos cargos, negligenciando o valor das pessoas. Esta é a dissonância básica, pois o discurso aponta para uma direção de valorização do capital humano e a prática permanece calcada em fatores como a produtividade e avaliação de Plano de Cargos e Salários (PCSs) não condizentes com o que apregoa as práticas de gestão de competências.

Uma das possíveis explicações é a acomodação com os modelos tradicionais de remuneração pautada no salário base, por falta de pressão do mercado de trabalho que, para muitas profissões apresenta alto desemprego e subemprego que desvalorizam os salários.

Diante do exposto, o primeiro desafio constatado é mudar a cultura interna, a tradição de ter seus subsistemas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, etc. Mudar a atuação estanque e especialista, com pouca integração e sentido de equipe.

As empresas instaladas, mais recentemente, com equipes enxutas e multifuncionais de Recursos Humanos tendem a ter mais facilidade de conseguir isso do que as de grande porte e com estruturas convencionais que precisam ser mudadas.

O segundo grande desafio é superar as pressões por soluções imediatistas, excessivamente simplificadas, muitas vezes, sem uma criteriosa análise da relação custo/benefício, e ainda inspiradas por ingênuas ou incorretas idéias de racionalização de processos e instrumentos.

Pode-se afirmar que um modelo integrado de gestão de Recursos Humanos, ou gestão de pessoas, focado em competências requer desenhos consistentes e customizados. Segundo especialistas no assunto, precisam dispor de duas ferramentas fundamentais: o perfil de cargo com ênfase em competências e habilidades, mas contendo também informações de qualificação e comportamento – muito diferente das tradicionais descrições

de cargos, pobres de informações e pouco úteis – e instrumentos de avaliação de potencial e desempenho.

Isso posto, o diagnóstico que permite identificar as âncoras de carreira dos profissionais pode ser considerado uma ferramenta importante por fornecer informações de qualificação, anseios e comportamentos diferenciados nos subgrupos de acordo com as gerações, valores e expectativas relacionadas ao trabalho e à vida pessoal.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS MEDIANTE O ENFOQUE GERACIONAL

Ao buscar aprofundamento na revisão teórica do tema encontramos na literatura um grande número de artigos científicos oriundos da Administração, da Educação, da Sociologia e da Psicologia que abordam questões importantes relacionados ao enfoque das diferentes gerações e das diferenças entre essas nos aspectos relacionados à aprendizagem, motivações, valores, características, vinculação ao trabalho, dentre outros.

A princípio não havíamos relacionado o tema de gestão de pessoas, gestão de carreiras, gestão de competências e gestão do conhecimento com o enfoque geracional. Entretanto, chamou-nos a atenção tanto na literatura nacional, como na internacional, o crescente número de publicações que fazem correlação entre os temas, sobretudo produzidos na última década.

Desse modo, buscamos resgatar dessa abordagem os aspectos que nos pareceram mais importantes para subsidiar possíveis análises relacionadas aos dados da pesquisa, uma vez que no instrumento aplicado propiciando caracterizar o perfil dos sujeitos e do grupo pesquisado e estabelecer possíveis relações desse perfil geracional com as âncoras de carreira predominantes. Outra possibilidade a ser explorada diz respeito ao alinhamento dos programas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento aos estilos ou possíveis estratégias diferenciadas de educação permanente direcionadas a esses profissionais.

Se por um lado, segundo Dutra (2002) as forças do ambiente externo que interagem com as empresas, provocaram importantes mudanças que, por consequência, afetaram a configuração da área de recursos humanos, sendo as mais importantes: 1. estruturas e formas de trabalho flexíveis impõem a necessidade de pessoas com habilidade de adaptação constante; 2. processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado demandam pessoas comprometidas e com perfil empreendedor; 3. interação com mercados locais e globais, exige pessoas atualizadas em nível global com as tendências do mercado e sua área de atuação; 4. elevada competitividade em padrão global demanda a formação de equipes em processo de aprimoramento contínuo, por outro essas equipes são extremamente heterogêneas e se encontram em momento de transição.

Embora essas mudanças externas que vem ocorrendo estejam demandando constantes e diferenciadas mudanças internas nas organizações, há um problema comum a todas as empresas de qualquer parte do mundo. Não se trata da mudança da tecnologia, da concorrência, dos clientes, dos chefes autoritários, dos colegas invejosos ou de jogos de bastidores. Trata-se de um problema relacionado a diferenças de valores, de ambições, de pontos de vista entre diferentes gerações de trabalhadores que dividem o mesmo espaço de trabalho.

É, em suma, que a gestão de Recursos Humanos reconheça e analise com cuidado, a questão da interação entre as gerações, em função do potencial de conflitos que esse convívio pode implicar, caso seja desconsiderado ou mal gerenciado. Estudos interrogam por que isso está acontecendo? A resposta comum é a demografia. Nunca houve na história, tantas gerações diferentes trabalhando ombro a ombro, lado a lado dividindo salas.

Considerando que a abordagem de recursos humanos que tende a desenvolver suas práticas e políticas pelo enfoque estratégico, isso implica na necessidade de associar os objetivos preestabelecidos pela empresa, às variáveis do ambiente e às necessidades em termos de pessoas.

Visto desse ângulo, o desenvolvimento das práticas e políticas de Recursos Humanos partindo do princípio da integração dos propósitos

organizacionais, e admitindo que o sucesso depende das pessoas, vem buscando alinhar as competências e o desempenho de pessoas, de forma a gerar sinergia das capacidades organizacionais.

Valores, freqüentemente, colidem quando os membros de diferentes gerações trabalham em conjunto dentro de uma empresa. Hoje, a complexa mistura de gerações tradicionalistas e as mais jovens compõem um universo de constantes decisões, que são muitas vezes criticadas e impensadas tanto pelos membros das gerações tradicionais/veteranos como pelos mais jovens pertencentes a diferentes gerações.

Isso porque, cada geração vê no trabalho valores diferentes, possui distintas percepções relacionadas à autoridade e diferentes pontos de vista sobre o que é importante na vida, tanto profissional como pessoal. Argumentam os estudiosos dedicados ao aprofundamento desse tema, que se os gestores não estiverem preparados para lidar com essas diferenças de valores, que podem criar conflitos, o grupo todo poderá ter baixo desempenho no trabalho e baixa moral.

Portanto, compreender a diferença entre gerações é tema importante, pois, isso, tem sido estudado com a perspectiva de tornar o trabalho mais produtivo, se ancorar o desenvolvimento de competências diferenciadas em cada geração, em função do reconhecimento das fortalezas e fragilidades de cada uma.

Quando entendemos o sistema de valores compartilhados por grupos geracionais, então nós podemos compreender melhor as suas diversas crenças e comportamentos planejando e desenvolvendo ações concretas para extrair desse convívio a maior sinergia possível de potenciais.

Podemos não concordar com os valores das gerações diferentes, mas podemos nos esforçar para entender o conjunto dos aspectos mais significativos que povoam as mentes das diferentes gerações e como cada grupo vê o mundo, o trabalho e lidam com as possíveis soluções para os diversos problemas que se apresentam no dia-a-dia.

Assim como é importante reconhecer as muitas dimensões da diversidade como raça, sexo e cultura que conformam quem nós somos e como nos comportamos, também, é relevante reconhecer valores baseados

em gerações para uma melhor compreensão e comunicação no ambiente de trabalho.

Pesquisas mostram que os membros de cada geração têm uma tendência a apresentar características semelhantes e outras diferentes entre si. No entanto, ressalta-se que é necessário que o gestor tenha cuidado para não criar e alimentar estereótipos baseados nessas tendências que tem sido descritas em forma de caracteriologia.

Quem nunca ouviu as frases seguintes serem pronunciadas por profissionais mais antigos referindo-se aos mais jovens, em diferentes situações e especificidade de trabalhos: *“Eles não têm sentido de ética. São apenas mercenários; “Se procura lealdade, não espere deles, compre um cão”; “Ele quer um bônus? Quando eu tinha a idade dele, já ficava satisfeito em ter um emprego”; “Eu tenho vida própria. Não me marquem reuniões para depois das 18 horas”; “Era só o que faltava! Ela entrou há seis meses e já quer uma promoção”; “Ele quer um plano de função? Eu trabalho aqui há 20 anos e nunca tive nenhum”; “Ele ainda usava fraldas e eu já fazia esse trabalho”, etc.*

Estes são os ruídos de fundo que se ouve nos mais variados locais de trabalho. Mais horizontais e mais compactados os organogramas atuais albergam uma mistura de pessoas com idades muito diversas e com gostos, atitudes, memórias e experiências radicalmente diferentes, embora, muitas vezes exerçam a mesma profissão.

Em termos genéricos, os estudos apontam para a existência, na atualidade, de quatro gerações típicas, que são denominadas de modos distintos, mas, que guardam semelhanças quanto às características comum que tem sido evidenciadas. As denominações mais freqüentemente encontradas na literatura são:

2.4.1 Veteranos

A geração denominada como Veteranos ou tradicionalistas, nasceu entre 1922 e 1945, antes da Segunda Guerra Mundial, evento que marcou profundamente o mundo e o mundo do trabalho. Essa geração é apontada como calcada em valores como a família, a lealdade, os direitos civis, o respeito pela autoridade e a moralidade.

No local de trabalho costumam agir como os detentores dos princípios éticos e da memória coletiva da empresa, o que, por vezes, é um fardo para os indivíduos das gerações seguintes, principalmente os *Boomers*, que são mais orientados para a ação, e para os da Geração X, caracterizados como entusiastas da tecnologia.

Contudo, os veteranos são reconhecidos, também, como possuidores de um repositório insubstituível de sabedoria e astúcia em relação aos meandros do trabalho, admitindo-se que têm uma rede de contatos que é preciosa para a organização (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

O estilo típico de liderança dessa geração é o autoritário, orientado para os princípios clássicos do comando e do controle. Embora, a maior parte das teorias de liderança participativa e de motivação tenha surgido nos anos 60, como a “Teoria X, Y e Z” ou os *T-Groups*, essa geração nunca encontrou nelas, razões suficientes para mudar o seu estilo próprio de liderança.

Embora acreditem no trabalho em equipe, eles tendem a encará-lo segundo o modelo militar. Ou seja, terá sempre de ter alguém, que dá a última palavra e que dá a voz de comando. Logo, se uma empresa ou serviço é liderado por um veterano, ele tenderá a concentrar poder em si mesmo e a ser o responsável por tomar todas as decisões estratégicas, assumindo total responsabilidade pelas suas consequências (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Os indivíduos dessa geração esperam de seus colaboradores, sobretudo, lealdade e dedicação. Eles são atraídos pela segurança e estabilidade, valorizando esses quesitos tendo em vista que, comumente, começaram a trabalhar em grandes companhias ou para o Estado, numa fase onde o emprego costumava ser vitalício.

Tendem a acreditar na filosofia de que não há nada como um dia de trabalho ganho honestamente (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

As idéias e valores principais que caracterizam os sujeitos dessa geração são apontados como: gostam de consistência e uniformidade; apreciam as coisas em grande escala; têm um forte sentido de dever; acreditam na lógica e não na magia; são disciplinados e leais; são orientados para o passado e gostam de aprender com as lições da história; acreditam sempre na lei e na ordem; investem de maneira conservadora (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

2.4.2 Baby-Boomers

São os indivíduos nascidos entre 1946 e 1964, ou seja, todos aqueles que cresceram na era do progresso, das oportunidades e do otimismo. Como quando eram crianças vivenciaram o pós-guerra, olham com grande atenção para frente, para a luz persistente que ilumina o fundo do túnel. Raramente são vistos como um problema no local de trabalho, apesar de frequentemente o serem. Para eles o verdadeiro problema são todos os outros. São pessoas egocêntricas. Ainda hoje continuam a definir as gerações como os antes de nós, nós e depois de nós. Acreditam que não há nada que não possam resolver e qualquer dificuldade é apenas uma oportunidade para exaltar a sua maestria. Por fim, acreditam que tudo o que não tiver sido inventado nos anos 70 ou 80 dificilmente poderá gerar um retorno significativo do investimento (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Para eles os negócios são uma guerra e o competidor é o inimigo. A ética tem mais a ver com a vida pessoal do que com a profissional. Embora defendam todas as teorias de gestão participativa, da liderança e da motivação, raramente as praticam (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

As *buzzwords* (grande alarido do penoso e mutável vocabulário) da gestão são o seu ponto fraco — os *cartoons* são claramente dirigidos a esta geração de gestores. São pessoas preocupadas com a participação e a

manutenção do bom ambiente e da justiça no local de trabalho. Gostam de gerir por consensos e não esquecem as causas a serem defendidas, como a diversidade, os direitos civis, a libertação das mulheres, a democracia e as conquistas sociais.

Já os *boomers* cresceram com a necessidade desesperada de provar a si próprios as suas capacidades. Ganharam ou perderam as suas batalhas no campo de guerra do trabalho. E tendem a definir-se pelos resultados que alcançaram nele. Por isso, põem a carreira à frente de tudo, inclusive da família.

Por outro lado, estão aptos para trabalhar em todos os tipos de organizações, desde as não lucrativas às grandes multinacionais. Esta é a geração que liderou o mundo do trabalho até pelo menos até 2005. (Zemke, Raines, Filipczak, 2008)

2.4.3 Geração X

Compreende os nascidos entre 1965 e 1978 e bem poderia ser designada geração I, de invisível, ou D, de desaparecida. Até há pouco tempo não existia ninguém conhecido nesta geração, definida como uma negação da anterior. Os X cresceram na sombra dos *boomers* e, como qualquer irmão mais novo tem resistido a tudo o que os mais velhos abraçam (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Enquanto os veteranos sobreviveram à Segunda Guerra Mundial e os *boomers* à guerra fria e ao pânico nuclear, os X não tiveram de lutar contra uma verdadeira guerra. Apenas sobreviveram o melhor que puderam aos choques económicos dos anos 70 e 80. Este fato talvez ajude a explicar o seu aparente alheamento, cinismo, ceticismo e materialismo (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Eles formam uma geração profundamente fragmentada. Há desde os hipertradicionalistas — reverentes em relação aos valores, visão e estilo dos anos 50 — até aqueles que têm necessidade de apoio e flexibilidade,

adicionada à sua total aversão a uma supervisão próxima e autoritária. Isso constitui apenas uma das dificuldades para os gerentes gerenciá-los. Simultaneamente, são adeptos e sentem-se confortáveis com a mudança. Afinal, adaptaram-se à normalidade de mudar de cidades, casas e até de país durante a sua vida. Eles são considerados os mestres das mudanças.

Afirma-se que são claros no sentido da palavra equilíbrio para as suas vidas. Trabalho é trabalho. E eles trabalham para viver, não vivem para trabalhar. Aprenderam que um emprego não é uma garantia de sobrevivência, pois, a empresa pode despedi-los sem aviso, uma razão justificável e até um pedido de desculpas. Por isso, são desconfiados por natureza. Mas, podem ser motivados para o trabalho através de medidas como horários flexíveis, ambiente de trabalho informal e uma dose exata de supervisão. Embora não sejam “soldados exemplares”, são altamente qualificados. Dominam a tecnologia, são peritos na captação de informação, desconfiam da hierarquia e das verdades absolutas, adaptam-se facilmente a várias funções e tanto trabalham bem em equipe como individualmente (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Os X são positivos quanto ao futuro. As idéias e valores que mais se sobressaem nessa geração são: são autoconfiantes, mas céticos; estão à procura de um sentido de família; querem ter vida pessoal e profissional; cumprem objetivos e não prazos; gostam da informalidade no trabalho; são avessos ou indiferentes à autoridade; parecem ser atraídos pelo abismo; são criativos e dominam as tecnologias (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

2.4.4 Geração Next ou geração Y

Esta geração inclui os jovens que nasceram entre 1979 e 1992. Eles são filhos dos *baby-boomers* e dos primeiros membros da geração X. Também são chamados **geração Next ou geração Y**, pois, mergulharam diretamente no mundo tecnológico sendo designados como “nativos digitais”.

Para eles a Internet e os celulares são algo tão natural como a televisão e os telefones foram para a geração dos seus pais.

Embora ainda seja cedo para tirar conclusões definitivas, eles parecem estar entre os mais espertos, inteligentes e saudáveis *homo sapiens* que jamais povoaram a Terra. Os seus progenitores consideram-se pais devotados, que fizeram todos os sacrifícios esforços para que nada faltasse a esta geração e para que eles superassem todas as deficiências que eles pais, não conseguiram. Por isso, costumam ser pessoas otimistas. O que os mais velhos pensam é importante para eles.

Em geral, são pessoas serenas, que apenas se revoltam contra as tradicionais categorizações raciais, sexuais, sociais e religiosas. Eles são considerados a geração mais tolerante de todas as anteriores. Não ficam confusos com os fusos horários do planeta. Têm parceiros na Internet, de toda parte do mundo, que podem ser contatados a qualquer hora do dia ou da noite.

Os poucos que já trabalham — somos condicionados a pensar que estão nas lojas de *fast-food*, nos grandes espaços comerciais, monitoram crianças ou produzem páginas da *Web* — parecem ser aquilo que se designa de bons escoteiros, isto é, desejosos de trabalhar e de aprender.

Paradoxalmente, das três gerações anteriores, aquela com a qual parecem ter mais afinidades é com a dos veteranos. Tudo indica que os jovens **Y** poderão ser uma versão revista e melhorada da geração mais velha – os veteranos.

A perspectiva de existirem ciclos de gerações e de que estas podem se repetir pode ser confirmada pelo surgimento deste novo grupo, que parece ter objetivos muito bem definidos. Uma boa parte deles ambiciona trabalhar, logo a seguir ao ensino secundário.

As escolhas de carreiras mais populares entre esse grupo são as ligadas à publicidade, medicina, economia e gestão ambiental, e áreas relacionadas com a informática e a psicologia. Esperam trabalhar lado a lado com outros trabalhadores idealistas e empenhados.

Eles são uma combinação da ética de trabalho de equipe dos *boomers* com a atitude de “eu consigo fazer” dos veteranos e a segurança tecnológica da geração X.

As idéias que têm sido divulgadas, como mais importantes para essa geração são: as mães trabalham, por isso, as crianças freqüentam escolas desde a mais tenra idade, em geral, desde os três meses; apreciam a maneira de ser dos pais; aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes; são otimistas quanto ao futuro; no emprego mostram-se desejosos de trabalhar e de aprender; sabem mais do que os seus pais.

Segundo especialistas estudiosos do tema, a chegada da geração Y ao mundo corporativo americano já suscitou centenas de análises no Brasil, sobre os melhores métodos para atrair e reter os talentos dessa geração. Não abriu, contudo, espaços para a discussão de uma questão essencial e anterior: temos no País realmente contingente significativo de profissionais da geração Y, da mesma maneira e com as mesmas características que há nos EUA? A resposta é não.

Jovens entre 20 e 30 anos com grande potencial de liderança, os Y são ambiciosos, buscam dedicar-se a projetos que representem suas causas, reconhecimento e buscam evolução rápida na carreira. Ao mesmo tempo, não lidam bem com restrições e se pautam pelo imediatismo: sem perceber resultados palpáveis para seus projetos, tendem a dispersar.

As características têm fundamento na própria formação dos indivíduos Y. Eles contam com um perfil diferenciado frente à média: têm fluência em diversos idiomas, foram educados para desenvolver espírito empreendedor, contam com boa formação escolar e contabilizam períodos de vivência no exterior. Nos EUA são muitos.

Sua abrangência no Brasil, porém, é menor do que a série de avaliações sobre a geração Y permite supor. Ao abordar a desigualdade e ao olharmos para as diversas regiões do Brasil que, mergulhadas recentemente num cenário de maior estabilidade e desenvolvimento, começaram a produzir agora os primeiros representantes de uma geração anterior, a X.

Marcada por profissionais extremamente pragmáticos, a safra dos X reúne executivos cujas ações são orientadas pelo senso de oportunidade. São ágeis no aprendizado e bons empregados, daquele tipo que, em alguns segmentos, merecem o chamamento de “pé de bois”, pois tem como foco construir uma carreira sólida - muitas vezes, o que acontecerá numa só empresa que lhes dará diversas oportunidades - por meio da qual possam ascender socialmente e conquistar bens e posição econômica que seus pais nunca atingiram.

Para isso, dedicam-se intensamente ao trabalho e ao crescimento econômico, acumulam riquezas, planejam suas previdências – em grande parte por temer que seu futuro fique à mercê de incertezas econômicas que abalaram a vida daqueles que foram seus exemplos.

Foi em meio à dedicação ao trabalho e ao crescimento econômico dos profissionais da geração X que nasceram os jovens que hoje formam a safra dos Y. Eles são, em muitos casos, os filhos que assistiram aos pais trabalharem demais, sofrer com estresse, dedicar pouco tempo a temas não-corporativos e acumular riquezas para financiar a estabilidade e a elevada qualidade de educação dos filhos e familiares.

Em resumo, é possível dizer que boa parte da relação dos X com trabalho e dinheiro é o que molda hoje a postura dos Y frente à carreira, assim como, o desejo deles por algo atrelado a valores e crenças.

2.4.5 Geração Z

Nesse início da segunda década do século XXI, começa-se a falar na Geração Z, que engloba os nascidos em meados da década de 90 (advento da internet e do boom tecnológico) que nunca conceberam o planeta sem computador, chats e telefone celular. A grande nuance dessa geração é zapear. Isso explica porque foi denominada de geração Z.

Televisão ligada enquanto se estuda para uma prova e fones nos ouvidos ao redigir um trabalho escolar são cenas bem comuns na atualidade entre os jovens nascidos em meados das décadas de 1990.

Alguns especialistas os chamam de Geração Z, uma geração que nasceu sob o advento da internet e do boom tecnológico e para eles estas “maravilhas” da pós-modernidade não causam estranhamentos. Videogames super modernos, computadores cada vez mais velozes e avanços tecnológicos inimagináveis há 25 anos compõem a rotina dos jovens da Geração Z (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Como vive a Geração Z?

Seu mundo é tecnológico e virtual. Para eles é impossível imaginar um mundo sem internet, telefones celulares, computadores, iPods, videogames com gráficos exuberantes, televisores e vídeos em alta definição e, cada vez mais, novidades neste setor. A vida dos nascidos nessa geração é marcada por muita informação, pois, tudo que acontece é noticiado em tempo real e muitas vezes esse volume imenso acaba se tornando obsoleto em pouco tempo.

Se a vida no virtual é fácil e bem desenvolvida, muitas vezes a vida no real é prejudicada pelo não desenvolvimento de habilidades em relacionamentos interpessoais. Vive-se virtualmente aquilo que a realidade não permite. Talvez daí venha o fascínio dos jovens por jogos fantasiosos onde estes podem ser o que quiserem, sem censura ou reprimenda (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Suas características

A obsolescência é algo bastante comum para os membros desta geração. A rapidez com que os avanços tecnológicos se apresentam atualmente acabou por condicionar os jovens a deixar de dar valor às coisas rapidamente. Isso começa bem cedo, quando crianças esperam para ganhar um brinquedo e depois de dois dias ele já está largado em um canto, pois perdeu o encanto.

Outra característica marcante da Geração Z são os problemas de interação social. Muitos deles sofrem com a falta de expressividade na comunicação verbal, o que acaba por causar diversos problemas principalmente com a Geração Y, anterior a sua. Essa geração também é marcada pela ausência da capacidade de se expressar e de ser ouvinte.

A Geração Y, por exemplo, acreditava piamente em carreira e estudos formais e muitos se dedicaram fortemente para isso.

A Geração Z é um tanto quanto desconfiada quando o assunto é carreira de sucesso e estudos formais, pois, para eles, isso é um tanto quanto vago e distante. Segundo especialistas, poderá haver uma “escassez” de médicos e cientistas no mundo pós-2020.

Enfim, essa geração – chamada também de Geração Silenciosa, talvez pelo fato de estarem sempre de fones de ouvido (seja em ônibus, nas escolas ou universidades, em casa...), escutam pouco o que se fala fora dos fones e falam menos ainda – podem ser definidos como tendentes ao egocentrismo, preocupando-se somente consigo mesmo na maioria das vezes (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Problemas

Assim como todas as gerações anteriores, tudo indica que esta geração também passará por problemas, principalmente em relação a sua atuação profissional. A rapidez de pensamento e incapacidade para a linearidade pode facilitar muito em determinadas áreas, porém outras que exigem mais seriedade e concentração podem sofrer lacunas e enfrentar dificuldades.

Contudo, o amadurecimento que vem com o passar dos anos deve trazer também um senso de responsabilidade a estes jovens (que certo dia deixarão de ser jovens) e passarão a se fixar mais em seus objetivos profissionais.

Dentro da sociedade, a atuação política destes jovens também pode se tornar bastante preocupante, afinal, a enorme quantidade de itens tecnológicos e informações desnecessárias acabam por distrair suas

mentes, tornando-os, na maioria das vezes, alheios à vida política de sua comunidade, sua cidade, seu país e ao próprio mundo.

As características esperadas da geração Z são: pessoas jovens, descontraídas, espertas, ousadas, sendo que os comportamentos esperados são: usar chinelo no escritório, ouvir iPods em suas mesas, querer trabalhar, mas não querer que o trabalho seja sua vida e gostar de trabalhar em equipe. Os valores trabalhistas esperados são: auto-confiança, independência pessoal, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Para o presente estudo este descritivo serve apenas como referência futura, tendo em vista que a geração Z ainda não está no mercado de trabalho. Isso mostra a dinamicidade das mudanças de foco na gestão de pessoas e de carreiras frente às características das gerações e do mercado que é complexo, dinâmico e que deve atender demandas contextuais.

Frente à caracterização principal, que tem sido retratada por diversos autores, acerca de cada uma dessas gerações em relação ao trabalho e visando estabelecer relação entre as âncoras de carreira e o enfoque geracional, que envolve diferentes questões valorativas, passaremos a abordar de modo mais profundo, o referencial teórico que subsidia a adoção de âncoras de carreira.

2.5 AS ÂNCORAS DE CARREIRA DE EDGAR SCHEIN

As Âncoras de Carreira foram desenvolvidas por Edgar Schein a partir de um estudo longitudinal com 44 ex-alunos do programa de Mestrado da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology*, 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”*, Schein (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 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 (1996):

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), ao longo da pesquisa, identificou dez estágios que variam de acordo com a profissão ou a pessoa. As características de cada estágio são:

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; a 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.

Cada um desses estágios, segundo o autor, 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.

Explica que 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, está se 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 apontou Chanlat (1996).

Após um estudo longitudinal, Schein (1993) identificou oito categorias de âncoras de carreira, que são apresentadas a seguir ressaltando-se 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.

2.5.1 Competência Técnica/Funcional (TF)

À medida que suas carreiras vão se desenvolvendo, algumas pessoas descobrem que têm talento acentuado, bem como grande motivação, para determinado tipo de trabalho. O que realmente as “deixam ligadas” é o exercício de seu talento e a satisfação de saber que são especialistas. Isto pode acontecer em qualquer tipo de trabalho.

Conforme avançam em suas carreiras, essas pessoas percebem que quando são transferidas para outras áreas de trabalho, sentem-se menos satisfeitas, menos competentes e começam a sentir-se atraídas de volta para suas áreas de competência. Desenvolvem um senso de identidade em torno do conteúdo de seu trabalho e nas áreas técnicas e funcionais e desenvolvem habilidades crescentes nessas áreas.

As pessoas técnicas e funcionalmente ancoradas comprometem-se com uma vida de especialização, embora estejam dispostas a serem gerentes funcionais, se isto permitir que busquem suas áreas de especialidade. Embora a maioria das carreiras se inicie como técnica/funcional e a fase inicial da maioria das carreiras estejam envolvidas com o desenvolvimento de uma especialidade, nem todas as pessoas ficam interessadas em desenvolverem-se como especialistas.

Para algumas pessoas, o trabalho especializado é um meio para a participação ou segurança organizacional, mais do que um fim em si. Para

outras é simplesmente um degrau a ser escalado na escada hierárquica da organização, uma etapa necessária para chegar à gerência geral.

Para outras ainda é uma oportunidade de aprender algumas habilidades necessárias para lançarem-se em atividades independentes ou empreendedoras. Consequentemente, embora a maioria das pessoas comece se especializando, apenas algumas consideram isso intrinsecamente compensador o bastante para desenvolver âncoras de carreira em torno dessas especialidades.

Tipo de trabalho: para os que integram este grupo, a característica mais importante do trabalho desejável, é que este seja desafiador. Se o trabalho não testa suas habilidades, torna-se rapidamente monótono e aviltante e resultará na procura de outras atribuições. Como sua auto-estima depende do exercício do talento, essas pessoas precisam de tarefas que lhes permitam esse exercício. Embora outros possam preocupar-se mais com o contexto do trabalho, esse tipo de pessoa está mais preocupado com o conteúdo intrínseco do trabalho.

Pessoas técnicas/funcionais comprometidas com uma organização querem e ficam ansiosas em participar da definição de metas. Entretanto, uma vez definidas as metas, exigem autonomia máxima na sua execução. Além da autonomia na sua execução, em geral, também querem as facilidades, orçamentos e recursos irrestritos que lhes permitam realizar seu trabalho adequadamente.

A pessoa ancorada dessa maneira tolerará a rotina administrativa ou gerencial enquanto acreditar que seja essencial para a execução das suas funções; entretanto, esse trabalho é encarado como penoso e necessário ao invés de intrinsecamente prazeroso ou desejável. A promoção para um cargo mais generalista é considerada totalmente indesejável por essas pessoas, porque as afasta das especialidades com as quais se identificam.

O talento para os aspectos interpessoais da gerência varia neste grupo, resultando num dilema que se essas pessoas são promovidas a posições de chefia e depois descobrem que não têm talento para a supervisão, ficam organizacionalmente bloqueadas. Uma vez assumido o

trabalho gerencial, a maioria dos planos de carreira não facilita o retorno ao papel técnico/funcional.

Encontrar um papel viável e um trabalho desafiador, à medida que se progride numa carreira técnica/funcional, pode ser uma tarefa difícil, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Tornar-se um professor e mentor para pessoas mais jovens é uma solução viável. A cuidadosa reavaliação do trabalho para aproveitar o nível de experiência do especialista mais velho é outro caminho, na medida em que esse tipo de pessoa torna-se uma espécie de “generalista” dentro de sua área técnica, capaz de trazer uma perspectiva mais ampla aos problemas.

Pagamento e benefícios: pessoas técnicas/funcionais querem ser remuneradas pelo seu nível de habilidade, muitas vezes definido pela formação e experiência profissional. Uma pessoa com doutorado quer um salário maior do que outra com mestrado, independente das realizações atuais. Essas pessoas são orientadas para a paridade externa, o que significa que compararão seu salário ao que outros do mesmo nível de habilidade ganhem em outras organizações. Mesmo que sejam as mais bem pagas em suas organizações, sentirão que não estão sendo tratadas com justiça se estiverem ganhando menos do que outros em posições similares em outras organizações.

Pessoas técnicas/funcionais são orientadas mais para um nível de pagamento absoluto do que para incentivos especiais, tais como bônus ou opções de ações, a não ser como forma de reconhecimento. Provavelmente preferem os chamados “benefícios portáteis”, escolhendo os tipos de benefícios que precisam (por exemplo, seguro de vida ou programas de aposentadoria), porque se consideram altamente móveis e querem ser capazes de levar tanto quanto possível os benefícios com eles. Têm medo das “algemas douradas” porque poderiam cair na armadilha do trabalho indesejável.

Sistema de promoção: este grupo de pessoas prefere claramente um plano de promoção profissional que funcione paralelamente a típica escada gerencial. Ressentem-se de sistemas promocionais em que o avanço equivale a passar para a administração ou gerência.

A promoção para a pessoa técnica/funcionalmente ancorada não precisa necessariamente ser em termos de hierarquia. Se a paridade do mercado externo fosse alcançada com salário, esta pessoa mostrar-se-ia sensível a um aumento no escopo do cargo, à atribuição de maiores recursos ou áreas de responsabilidade, ao recebimento de um orçamento maior ou mais suporte técnico ou subordinado, ou a ser consultada com mais frequência sobre decisões de alto nível, como resultado de sua participação em comitês ou grupos de trabalho.

Tipo de reconhecimento: o especialista valoriza mais o reconhecimento dos seus pares profissionais do que recompensas sem conhecimento de causa de membros da gerência. Em termos de tipo de reconhecimento mais valorizado, no alto da lista está a oportunidade de aprender mais e o auto-desenvolvimento na especialidade. Assim, oportunidades de atualização, seminários patrocinados pela empresa, incentivo à participação em reuniões profissionais, orçamento para a compra de livros ou equipamentos, são altamente valorizados. Prêmios, méritos, publicidade e outros reconhecimentos públicos são mais importantes do que uma porcentagem extra no pagamento no final do mês, contanto que o pagamento base seja percebido justo (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.2 Competência para Gerência Geral (GG)

À medida que suas carreiras progridem, algumas pessoas – apenas algumas – descobrem que realmente querem tornar-se gerentes gerais, que a gerência em si as interessa, que reúnem os requisitos de competência para serem gerentes gerais e que possuem ambição para subir aos níveis organizacionais onde serão responsáveis por decisões políticas importantes e onde seus próprios esforços farão a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Os membros desse grupo diferem das pessoas técnicas/funcionais, porque encaram a especialização como uma armadilha. Reconhecem a

necessidade de conhecer bem várias áreas funcionais e aceitam que é preciso ser especialista em seu próprio negócio, para funcionar bem na função de gerente geral. Valores e motivos fundamentais para esse grupo de pessoas são atingir os níveis mais altos de responsabilidade na organização, ter oportunidades de liderança, contribuir para o sucesso de suas organizações e obter alta renda.

A maioria das pessoas, quando ingressa nas organizações, tem aspirações de progredir de maneira geral. Muitas falam explicitamente de suas ambições em chegar ao topo, mas poucas têm uma visão realista dos requisitos necessários em termos de talentos, motivos e valores para chegar ao topo. Com a experiência fica mais claro, principalmente para aqueles que se comprometeram com a gerência geral como carreira, que além de um alto grau de motivação para atingir o topo, também precisam de uma mistura de talentos e habilidades nas seguintes três áreas básicas:

Competência analítica: é a capacidade de identificar, analisar, sintetizar e solucionar problemas sob condições de total desinformação e incerteza. Gerentes gerais ressaltam a importância de saber decifrar o que está acontecendo, de atravessar uma barreira de possíveis detalhes irrelevantes para chegar ao âmago da questão, julgar a confiabilidade e validade das informações na ausência de oportunidades claras de verificação e, finalmente, colocar o problema ou questão de tal forma, que este possa ser solucionado. Elementos financeiros, de marketing, tecnológicos, humanos e outros precisam ser combinados para a adequada definição do problema, de tal forma que ele seja relevante para o futuro sucesso da organização.

É comum dizer-se que gerentes gerais são pessoas que tomam decisões. Entretanto, seria mais correto dizer que gerentes gerais são capazes de identificar e colocar os problemas de tal forma que decisões possam ser tomadas. Gerentes gerais gerenciam o processo de tomada de decisão; para isso precisam ser capazes de pensar de maneira interdisciplinar e integrativamente. O que, por sua vez, requer outras competências.

Competência interpessoal e intergrupar: é a capacidade de influenciar, supervisionar, liderar, lidar e controlar pessoas em todos os níveis da organização, com a finalidade de atingir as metas organizacionais. Gerentes gerais ressaltam que esta capacidade envolve extrair informações válidas de outras pessoas, obterem a colaboração das pessoas para alcançar resultados sinérgicos, motivá-las no sentido de contribuírem com o que sabem para o processo de solução do problema, comunicar claramente as metas a serem alcançadas, facilitar o processo e implementação da tomada de decisão, monitorar o progresso e, se necessário, instituir medidas corretivas.

Grande parte das informações técnicas que entram no processo de decisão está cada vez mais nas mãos de subordinados e pares com âncoras de carreira técnicas/funcionais. Portanto, a qualidade das decisões depende muito da capacidade dos gerentes gerais de reunir as pessoas certas com a finalidade de solucionar problemas. Assim, habilidades de grupo são muito importantes para gerentes gerais.

Novos gerentes muitas vezes se questionam se serão bons na supervisão de outras pessoas e, quase tão importante, se gostarão de supervisioná-las. A maioria não conhece as habilidades interpessoais que tem ou precisa, a menos que já tenha desempenhado papéis de liderança na escola. Esta é uma das razões porque os recrutadores insistem em saber sobre atividades extracurriculares quando avaliam candidatos. Qualquer indício de experiência nessa área é valioso, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Desde que o novo gerente tenha tido uma oportunidade de testar a si próprio e perceber que o trabalho interpessoal é administrável e agradável, a autoconfiança e a ambição aumentam rapidamente.

Pessoas que descobrem que não têm talento para supervisionar ou, na verdade, não gostam desse tipo de trabalho, sentem-se atraídas por outras atividades e constroem sua âncora de carreira em torno da competência técnica/funcional, autonomia ou até mesmo atividades empreendedoras. É crucial que as organizações criem sistemas de carreiras que possibilitem a essas pessoas deixarem a posição de supervisão, se não são talhadas para essa função, preferencialmente sem penalidades.

Competência emocional: a capacidade de sentir-se estimulado por questões e crises emocionais e interpessoais, ao invés de sentir-se exausto ou debilitado por elas, a capacidade de suportar altos níveis de responsabilidade sem ficar paralisado e a capacidade de exercer o poder e tomar decisões difíceis sem culpa ou vergonha. A essência da função do gerente geral é absorver as tensões emocionais da incerteza, do conflito interpessoal e da responsabilidade. É esse aspecto do trabalho que muitas vezes repele o indivíduo ancorado técnica/funcionalmente, mas excita e motiva o indivíduo ancorado gerencialmente.

Os gerentes gerais diferem das pessoas com outras âncoras, principalmente porque tem competência analítica, competência interpessoal e intergrupar e competência emocional. Não conseguem funcionar sem certo grau de cada uma dessas áreas de competência, embora nenhuma delas precise ser desenvolvida em um nível muito alto. Para o gerente geral, o essencial é a combinação das habilidades, enquanto a pessoa técnica/funcional precisa de um alto desenvolvimento de uma determinada habilidade. Nesses aspectos, os gerentes gerais diferem bastante dos gerentes funcionais e aprender a ser um gerente geral demora mais, porque essas competências só podem ser aprendidas através da experiência real.

Tipo de trabalho: pessoas ancoradas gerencialmente querem altos níveis de responsabilidade, trabalho desafiador, variado e integral, oportunidades de liderança e oportunidades de contribuir para o sucesso de suas organizações. Elas medirão os atrativos de uma tarefa em termos de sua importância para o sucesso da organização e identificar-se-ão fortemente com a organização e seu sucesso ou fracasso como medida de quão bem se desempenharem. De certo modo, são verdadeiras “pessoas organização”, cuja identidade está em ter uma organização eficaz para gerenciar.

Pagamento e benefícios: pessoas ancoradas gerencialmente medem a si próprias pelo seu nível de renda e esperam ser altamente remuneradas. Em contraste com as pessoas ancoradas técnica/funcionalmente, são orientadas mais para a igualdade interna do que externa. Querem ser muito melhor remuneradas do que o nível abaixo delas

e ficarão satisfeitas se esta condição for atendida, mesmo que alguém em seu próprio nível em outra empresa ganhe mais. Também querem recompensas mais imediatas, tais como bonificações por terem atingido metas organizacionais e, como se identificam com a organização, são muito receptivas a coisa como opções de ações, que lhes dão um senso de propriedade e destino compartilhado. Pessoas ancoradas gerencialmente compartilham com pessoas orientadas para a segurança, uma propensão (se não um desejo positivo) pelas “algemas douradas”, principalmente na forma de bons benefícios de aposentadoria. Na carreira de uma pessoa ancorada gerencialmente, existem tantas coisas vinculadas à determinada empresa, que suas habilidades podem não ser transferíveis na meia-idade ou mais tarde. Atualmente, entretanto, é cada vez maior o número de gerentes gerais que mudam de empresa para empresa, levando consigo seus pacotes de benefícios ou negociando-os por pacotes equivalentes. Na medida em que o conhecimento íntimo de determinado campo da indústria ou empresa é importante para o processo de tomada de decisão, não está claro se tal movimentação pode ser bem sucedida. É possível que novas especialidades estejam surgindo dentro da própria gerência geral, como por exemplo, o “gerente *turn-around*” que é trazido para uma empresa decadente para levá-la de volta a uma posição lucrativa, ou o “gerente *start-up*”, cuja especialidade é abrir novas unidades da organização em outros países ou desenvolver novos produtos ou mercados.

Sistema de promoção: pessoas ancoradas gerencialmente insistem em promoções baseadas em mérito, desempenho mensurado e resultados. Embora reconheçam que personalidade, estilo, tempo de casa, política e outros fatores sejam determinantes para promoções, os gerentes gerais acreditam que a capacidade de obter resultados é um critério crítico. Todos os outros fatores são legítimos apenas porque são essenciais na obtenção de resultados.

Tipo de reconhecimento: as formas de reconhecimento mais importantes para as pessoas ancoradas gerencialmente, são promoções a posições de maior responsabilidade. Medem tais posições pela combinação da colocação, título, salário, número de subordinados e volume do

orçamento, bem como por fatores menos tangíveis, definidos pelos seus superiores (como por exemplo, a importância de determinado projeto, departamento ou divisão para o futuro da empresa). Esperam promoções freqüentes. Se permanecerem por muito tempo em determinadas funções, pressupõem que não estão se desempenhando adequadamente. Cada organização parece ter um cronograma de promoções e os gerentes medem seus sucessos, em parte pela sua movimentação de acordo com os “cronogramas” de suas empresas. Assim, o movimento em si torna-se uma forma importante de reconhecimento, a não ser que seja claramente lateral ou descendente.

Às vezes as organizações desenvolvem trajetórias de carreira implícitas, dadas a conhecer informalmente aos gerentes mais ambiciosos. Fica subentendido que o indivíduo passará de finanças para marketing, para assumir em seguida uma função de “*staff*” em uma empresa no estrangeiro, passar para a sede principal e, finalmente, assumir uma divisão. Quando as promoções não seguem o padrão típico, essas pessoas poderão se preocupar que estão “fora da rota mais rápida” e que estão perdendo seu potencial. Por esta razão, o movimento para a função certa é outra forma de reconhecimento importante.

Este grupo de pessoas é altamente receptivo ao reconhecimento remunerado na forma de aumentos, bônus e opções de ações; gostam de títulos, símbolos de *status* (tais como escritórios amplos, carros ou privilégios especiais) e, mais importante, a aprovação de seus superiores. Enquanto a pessoa ancorada técnica/funcionalmente valoriza apenas a aprovação de alguém que realmente entende seu trabalho, os gerentes gerais valorizam a aprovação específica de seus superiores que controlam seu incentivo mais importante – a promoção ao próximo nível mais alto.

Em resumo, a pessoa ancorada na competência gerencial e que, por isso, tem aspirações a uma posição na gerência geral, tem uma orientação muito diferente de outras na organização, embora ela possa começar em um tipo de função muito similar aos outros. Se as organizações não reagirem rapidamente às suas necessidades, essas pessoas irão para

outras organizações que lhes permitam atingir níveis de responsabilidade mais rapidamente (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.3 Autonomia/Independência (AI)

Algumas pessoas descobrem cedo em suas vidas de trabalho que não toleram sujeitar-se a regras estabelecidas por outras pessoas, procedimentos, horário de trabalho, códigos de vestimenta e outros controles, que invariavelmente surgem em qualquer tipo de organização. Seja qual for seu trabalho, essas pessoas têm uma necessidade premente de fazer as coisas a sua própria maneira, no seu próprio ritmo e contra os padrões da organização. Consideram a vida organizacional restritiva, irracional e uma intromissão em suas vidas pessoais; portanto, preferem buscar carreiras mais independentes, impondo suas próprias condições. Se forçada a escolher entre um trabalho atual que lhe proporcione autonomia e outro bem melhor que a force a renunciar a isso, a pessoa ancorada na autonomia/independência ficaria em seu trabalho atual.

Até certo ponto, todo mundo tem necessidade de autonomia, que varia ao longo da vida. Entretanto, para algumas pessoas essas necessidades tornam-se prementes; sentem que precisam ser donas de seus próprios destinos, sempre. Às vezes, a necessidade de autonomia extrema resulta de altos níveis de educação e profissionalismo, nos quais o próprio processo educacional ensina a pessoas a ser totalmente autoconfiante e responsável. Geralmente, esses sentimentos são desenvolvidos na infância, por métodos de educação que encorajam a autoconfiança e a independência.

Pessoas que começam a organizar suas carreiras em torno dessas necessidades são atraídas para profissões autônomas. Quando se interessam pelos negócios ou administração, podem entrar para a consultoria e ensino ou podem ir para áreas de trabalho nas qual certa autonomia é possível, mesmo em grandes organizações – pesquisa e

desenvolvimento, vendas externas, processamento de dados, pesquisa de mercado, análise financeira ou gerenciamento de unidades geograficamente distantes.

Tipo de trabalho: a pessoa ancorada na autonomia prefere tipos de trabalho claramente delineados, com prazos estabelecidos e dentro de suas áreas de especialidade. Trabalhos ou projetos sob contrato, em meio período, período integral ou até mesmo temporário é aceitável e muitas vezes desejável. Além disso, esse tipo de pessoa quer trabalho com metas claramente definidas, mas que os meios de realizá-lo fiquem por sua própria conta. A pessoa ancorada na autonomia não suporta ser supervisionada; pode concordar com as metas definidas pela organização, mas, uma vez definidas, quer ficar sozinha.

Pagamentos e benefícios: a pessoa ancorada na autonomia tem pavor das “algemas douradas”. Prefere o pagamento por desempenho imediato, bônus e outras formas de compensação sem vínculos. Prefere também benefícios “portáteis”, que lhe permita escolher as opções mais adequadas à sua situação de vida, em determinados pontos no tempo.

Sistema de promoção: esse tipo de pessoa reage melhor a promoções que reflitam realizações anteriores; ela quer que o novo trabalho proporcione ainda mais liberdade que o anterior. Em outras palavras, a promoção passa a significar mais autonomia. Assumir um cargo mais alto ou maiores responsabilidades podem na verdade ser uma ameaça para o profissional, se isto acarretar a perda da autonomia.

Tipo de reconhecimento: a pessoa ancorada na autonomia reage melhor a formas de reconhecimento que sejam “portáteis”. Medalhas, certificados, cartas de recomendação, prêmios e outros provavelmente significam mais do que promoções, mudanças de títulos ou até mesmo bônus financeiros.

Em geral, os sistemas de recompensa organizacionais não estão preparados para lidar com a pessoa ancorada na autonomia. Por isso, muitas vezes, essas pessoas ficam revoltadas e se queixam da burocracia organizacional. Se seus talentos não são necessários, nenhum mal é causado. Mas se pessoas-chave na organização tem âncoras de autonomia,

torna-se importante reorganizar os sistemas de pessoal para tornar a vida agradável para elas. Tal reorganização é especialmente difícil porque, em sua maioria, os sistemas não têm os mecanismos necessários para o trabalho sob contrato ou de meio período que é a forma de trabalho mais atraente para a pessoa ancorada na autonomia (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.4 Segurança/Estabilidade (SE)

Algumas pessoas têm uma necessidade premente de organizar suas carreiras para que se sintam seguras, para que eventos futuros sejam previsíveis e, assim possam ficar tranquilas na certeza de que conseguiram o que queriam. Todo mundo precisa de segurança e estabilidade até certo ponto; em certos estágios da vida a segurança financeira pode assumir importância vital, como por exemplo, quando alguém está criando e educando uma família ou se aproximando da aposentadoria. Entretanto, para algumas pessoas, segurança e estabilidade são preocupações predominantes ao longo de toda sua carreira, a ponto de guiar e restringir todas as grandes decisões de carreira.

Em geral, essas pessoas procuram empregos em organizações que ofereçam estabilidade, conhecidas por evitar dispensas em massa, com bons planos de aposentadoria e programas de benefícios e reputação de solidez e confiabilidade. Por isso, cargos governamentais e empregos públicos são frequentemente atraentes para essas pessoas. Elas obtêm parte de sua auto-satisfação identificando-se com suas organizações, ainda que não ocupem cargos importantes.

Para as pessoas ancoradas na segurança/estabilidade as “algemas douradas” são bem-vindas e, em geral, elas preferem deixar a responsabilidade do gerenciamento de suas carreiras aos seus empregadores. Em troca da estabilidade estão dispostas a receber instruções sobre seu trabalho, determinação sobre a frequência das viagens, onde devem morar, etc. Por isso, às vezes, são percebidas como sem

ambição ou menosprezadas em culturas que valorizam a ambição e a realização. Tal estereótipo talvez seja injusto, porque, de origens humildes, alguns desses indivíduos chegaram a posições gerenciais bastante elevadas. Ao atingirem a gerência média em grandes corporações, acreditam sinceramente que chegaram até esse ponto devido a sua origem sócio-econômica.

Os muitos talentosos desse grupo podem atingir altos níveis nas organizações, mas, preferem trabalhos que exijam desempenho constante e previsível. Os menos talentosos podem estacionar na gerência média ou em posições de assessoria e gradativamente tornam-se menos envolvidos. Quando alcançam a estabilidade que procuram, ficam satisfeitos com qualquer nível que tenham atingido. Se tiver talentos não utilizados, procuram atividades fora do trabalho ou da carreira onde possam exercer esses talentos.

Tipo de trabalho: pessoas ancoradas na segurança/estabilidade preferem trabalho estável, previsível e preocupam-se mais com o contexto do trabalho do que com a natureza do trabalho em si. Para elas, o enriquecimento e o desafio do trabalho, e outras ferramentas de motivação intrínsecas não são tão importantes quanto um salário mais alto, boas condições de trabalho e benefícios.

O trabalho organizacional, em geral, tem essa característica e toda organização é altamente dependente em ter em seu quadro um grande número de funcionários ancorados na segurança e na competência técnica/funcional.

Pagamento e benefícios: as pessoas ancoradas na segurança/estabilidade preferem um trabalho estável, aumentos de salário previsíveis, baseados em tempo de serviço. Essas pessoas preferem pacotes de benefícios que enfatizem programas de seguros e aposentadoria.

Sistema de promoção: a pessoa ancorada na segurança/estabilidade prefere um sistema de promoção baseado em tempo de casa e um sistema de cargos e promoções que expliquem detalhadamente quanto tempo é preciso ficar em cada cargo, antes que uma

promoção possa ser considerada. Obviamente, esse tipo de pessoa gosta do sistema de estabilidade do tipo encontrado em escolas e universidades.

Tipo de reconhecimento: a pessoa ancorada na segurança/estabilidade quer ser reconhecida pela sua lealdade e desempenho constante, preferivelmente com garantias de estabilidade e emprego. Sobretudo, esta pessoa precisa acreditar que a lealdade traz uma real contribuição para o desempenho da organização. Em geral, os sistemas de recursos humanos estão preparados para esse tipo de pessoa, embora as garantias de estabilidade sejam raras (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.5 Criatividade Empreendedora (CE)

Algumas pessoas descobrem cedo na vida que têm uma necessidade premente de criar seus próprios negócios, desenvolver novos produtos ou serviços, construir novas organizações através da manipulação financeira ou assumir negócios estabelecidos para reestruturá-los de acordo com seus próprios padrões. Estes nem sempre são inventores ou artistas criativos apenas, embora, às vezes, alguns se tornem empresários. Tampouco devem ser confundidos com pesquisadores criativos, analistas de mercado ou executivos da publicidade. Neste grupo, o ímpeto criativo está voltado especificamente para a criação de novas organizações, produtos ou serviços que possam ser identificados com o próprio esforço do empreendedor, que sobreviverá por conta própria e será economicamente bem sucedido. Fazer dinheiro, então, é uma medida do sucesso.

Muitas pessoas sonham em formar seus próprios negócios e expressam seus sonhos em vários estágios de suas carreiras. Em alguns casos, esses sonhos, expressam necessidade de autonomia – “não depender de ninguém”. Tipicamente, entretanto, as pessoas ancoradas empreendedora, muito jovens começaram a buscar incansavelmente seus sonhos, iniciando já no colegial, empreendimentos pequenos para ganhar dinheiro. Descobriram que tinham tanto talento quanto uma

extraordinária motivação para provar ao mundo que podiam fazê-lo. Muitas vezes essa motivação originava-se em suas famílias que anteriormente haviam produzido empreendedores bem sucedidos. Não permaneceram muito tempo em organizações tradicionais, ou mantiveram seus cargos organizacionais com atividades paralelas, enquanto suas verdadeiras energias eram canalizadas para a criação de seus próprios empreendimentos.

É importante distinguir esta âncora de carreira daquela da autonomia/independência. Muitas pessoas querem dirigir seu próprio negócio devido à necessidade de autonomia. O que distingue os empreendedores é sua obsessão em provar que podem criar negócios. Isto, muitas vezes, significa sacrificar tanto a autonomia quanto a estabilidade, principalmente, nos estágios iniciais, antes que o negócio seja bem sucedido. Outras pessoas orientadas empreendedoramente continuam fracassando na atividade empresarial e passam a maior parte de suas carreiras em busca de soluções criativas, enquanto ganham a vida em trabalhos convencionais. Por exemplo, uma pessoa pode ser um representante de vendas ou gerente de nível médio em algum empreendimento, enquanto tenta montar seu império imobiliário ou procura uma empresa para adquirir e dirigir em seu tempo livre. O que torna tal pessoa “empreendedora” é a dedicação para criar o novo empreendimento e a disposição de largar um trabalho previamente existente.

Tipo de trabalho: pessoas ancoradas empreendedoramente são obcecadas pela necessidade de criar e tendem a ficar entediadas facilmente. Em seus próprios empreendimentos podem continuar inventando novos produtos ou serviços, ou perdem o interesse e vendem o empreendimento para começar outros. São inquietas e precisam de novos desafios criativos constantemente.

Pagamento e benefícios: para este grupo de pessoas, a posse é essencialmente o ponto mais importante. Muitas vezes, suas retiradas não são grandes, mas retêm o controle sobre as ações de suas empresas. Se desenvolverem novos produtos, querem possuir as patentes.

As grandes organizações que procuram segurar as pessoas empreendedoras, nem sempre compreendem a intensidade dessas necessidades. A menos que recebam o controle sobre seu novo empreendimento, com patentes e 51 por cento das ações, uma pessoa ancorada empreendedora não ficará na organização. Empreendedores querem acumular riquezas, não tanto pela riqueza em si, mas como uma maneira de mostrar ao mundo o que realizam. Para eles, pacotes de benefícios não são pontos significativos.

Sistema de promoção: os empreendedores querem um sistema que lhes permita estar onde quer que precisem estar em determinado ponto durante suas carreiras. Querem o poder e a liberdade para progredir nos papéis que consideram essenciais e que atendam às suas próprias necessidades, geralmente papéis que lhes permitam continuar exercendo a criatividade, como por exemplo, chefe de pesquisa e desenvolvimento ou presidente do conselho.

Tipo de reconhecimento: acumular fortunas e construir empreendimentos de grande porte são duas das maneiras mais importantes de reconhecimento para os membros deste grupo. Além disso, os empreendedores são bastante egocêntricos, procurando grande evidência pessoal e reconhecimento público. Muitas vezes, exibem essa característica colocando seus próprios nomes em produtos ou empresas (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.6 Senso de Dever/Dedicação a uma causa (SD)

Algumas pessoas assumem suas ocupações por causa de valores centrais que querem personificar em seu trabalho. Estão mais orientadas para esses valores do que para os verdadeiros talentos ou áreas de competência envolvidas. Suas decisões de carreira baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma. Aquelas que

optam por profissões assistenciais – tais como medicina, enfermagem, assistência social, ensino e sacerdócio – são tipicamente consideradas como tendo esta âncora de carreira. Entretanto, a dedicação a uma causa também caracteriza claramente algumas pessoas no gerenciamento de negócios e carreiras organizacionais. Alguns exemplos incluem o especialista em recursos humanos que trabalha em programas de desenvolvimento de pessoas, o advogado trabalhista decidido a melhorar as relações entre empregado-patrão, o cientista pesquisador que trabalha em uma nova droga, ou o gerente que opta pelo serviço público para melhorar algum aspecto da sociedade em geral.

Valores tais como trabalhar com pessoas, servir à humanidade e ajudar sua pátria pode ser âncoras poderosas na carreira de uma pessoa.

Entretanto, nem todo mundo que tem ocupações orientadas para o dever é motivado pelo desejo de servir. Alguns médicos, advogados, sacerdotes e assistentes sociais podem estar ancorados na competência técnica/funcional, autonomia ou segurança; alguns podem querer tornar-se gerentes gerais. Sem conhecer qual âncora está realmente atuando, não se saberá o que o ocupante da carreira quer efetivamente.

Tipo de trabalho: as pessoas ancoradas no dever, claramente, querem trabalho que lhes permita influenciar suas organizações empregadoras ou suas diretrizes sociais na direção de seus valores.

Pagamento e benefícios: pessoas ancoradas no senso de dever ou dedicação a uma causa querem pagamento justo pelas suas contribuições e benefícios portáteis, porque a *priori* não tem lealdade organizacional. Para elas, o dinheiro em si não é essencial.

Sistema de promoção: para as pessoas ancoradas no dever, o sistema de promoção que reconhece sua contribuição e a promove a

posições mais influentes, com liberdade para operar autonomamente, é mais importante do que o reconhecimento financeiro.

Tipo de reconhecimento: as pessoas ancoradas no dever querem reconhecimento e apoio, tanto de seus pares profissionais, quanto de seus superiores; querem sentir que seus valores são compartilhados pelos níveis mais altos da gerência. Na ausência desse apoio, passam para profissões mais autônomas, como a consultoria (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.7 Desafio Puro (DP)

Algumas pessoas ancoram suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer pessoa. Definem o sucesso como a superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou a vitória sobre oponentes extremamente difíceis. À medida que progridem, procuram desafios cada vez maiores. Para algumas pessoas, isto assume a forma de procurar trabalhos nos quais enfrentem problemas cada vez mais difíceis.

Entretanto, essas pessoas não são ancoradas técnica/funcionalmente, porque não parecem importar-se com a área em que o problema ocorre. Alguns consultores de estratégia ou gestão de alto nível parecem enquadrar-se nesse padrão, na medida em que gostam de tarefas estratégicas sempre mais difíceis.

Para outros, o desafio é definido em termos interpessoais e competitivos. Muitos vendedores, atletas profissionais e até mesmo alguns gerentes, definem suas carreiras essencialmente como o combate ou competição diária, na qual vencer é o que importa.

A maioria das pessoas procura certo grau de desafio; para a pessoa ancorada no puro desafio, este é o mais importante. A área de trabalho, o tipo de organização empregadora, os sistemas de

remuneração e promoção e as formas de reconhecimento, estão todos condicionados às constantes oportunidades de auto-desafio que o trabalho possa proporcionar. Na falta deste auto-desafio constante, ficam entediadas e irritadas. Muitas vezes, essas pessoas falam sobre a importância da variedade em suas carreiras; entre as razões porque algumas se sentem atraídas pela gerência geral, estão à variedade e o desafio intenso que as situações gerenciais proporcionam.

Os problemas gerenciais que envolvem a motivação e o desenvolvimento dessas pessoas são intrinsecamente complexos. Por um lado, elas já são intensamente motivadas para o seu próprio desenvolvimento e costumam ser muito leais às organizações que lhes dão oportunidades adequadas de auto-desafio.

Mas, também, podem ser muito inflexíveis e dificultar a vida daqueles que não tem aspirações comparáveis. Para uma pessoa assim, a carreira apenas tem sentido se a habilidade competitiva puder ser aplicada; sem essa oportunidade, a pessoa pode tornar-se desmotivada e, conseqüentemente, um problema para si mesmo e para os outros (Dutra, Albuquerque, 2008).

2.5.8 Estilo de Vida (EV)

Pessoas ancoradas no estilo de vida, não abrem mão de uma situação que lhe permita equilibrar e integrar suas necessidades individuais, sociais e familiares e as exigências de sua carreira. Geralmente são competentes e valorizam a carreira, mas não abrem mão de outras necessidades pessoais, procuram a integração de ambas.

As pessoas ancoradas desta forma querem fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisam de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade acima de tudo para alcançar tal integração. Entretanto, talvez

precisem sacrificar alguns aspectos da sua carreira, por exemplo, uma mudança geográfica que fosse uma promoção, mas que desestruturaria toda sua situação de vida.

Estas pessoas definem o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente sucesso na carreira. Sentem que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo, onde estabelecem como lidam com sua situação familiar e se desenvolvem, do que com qualquer trabalho ou organização. Buscam mais uma atitude organizacional do que propriamente um programa específico – uma atitude que reflita respeito pelos interesses pessoais e familiares (Dutra, Albuquerque, 2008).

No presente 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 complexos e mutáveis. Na perspectiva do autor, as pessoas terão de se tornar mais autoconfiantes e descobrir onde suas âncoras melhor se encaixam dentro de estruturas ocupacionais emergentes.

Considerando as oito categorias de âncoras, a habilidade para analisar a si mesmo, a habilidade de descobrir que tipo de trabalho está disponível e um pensamento estratégico de futuro constituem-se em um diferencial para os trabalhadores. É sabido que um dos princípios da educação permanente é que cada um se torne um contínuo aprendiz, seja autoconfiante e capaz de trabalhar em contexto de mudanças; portanto, vivenciamos um momento social que privilegia as pessoas identificadas com a âncora Puro Desafio.

O reconhecimento da âncora de carreira pelo trabalhador permite ao mesmo analisar cada um dos estágios de desenvolvimento da própria carreira, auxiliando na análise e tomada de decisão consciente, acerca dos rumos que cada um quer conferir à sua vida profissional.

Do ponto de vista da instituição empregadora, o reconhecimento das âncoras de carreira prevalentes em certos postos de trabalho ou perfil profissiográfico permite aos responsáveis pela gestão de pessoas construir planos de carreira em consonância com as necessidades da

instituição (missão, visão, valores, etc.) e dos trabalhadores, em função de seus motivos e valores principais que servem de guia para as decisões profissionais/pessoais.

Tendo em vista o referencial teórico-temático que alicerça a presente investigação e o objetivo geral e específico a serem alcançados, passaremos a discorrer sobre a trajetória metodológica adotada.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Conforme já exposto, como a presente investigação pretende-se identificar as âncoras de carreira dos enfermeiros atuantes em uma dada Instituição, é importante ressaltar que o cenário do estudo foi escolhido intencionalmente. Essa escolha do cenário foi intencional, motivada pela necessidade que a pesquisadora identificou de mapear as âncoras de carreira de enfermeiros na empresa onde atua, em função das mudanças que tem ocorrido na estrutura e dinâmica da área de Recursos Humanos. Essas mudanças que foram sucintamente descritas na apresentação, demandam alterações nas estratégias de recrutamento, seleção e educação permanente desse grupo de profissionais. Além disso, as mudanças pelas quais a organização hospitalar em questão vem passando, sobretudo na última década, justificam que se realize um estudo do caso.

A pesquisa tem, portanto, características dos estudos exploratórios e descritivos, desenvolvidos na modalidade de estudo de caso.

Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como propósito descrever as características de determinada população (grupo) ou fenômeno, bem como descobrir relação entre variáveis. Por outro lado, as pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de explicá-lo melhor. Para tanto, envolve pessoas que tiveram experiências práticas com o objeto de estudo.

A seguir, serão tratados, os aspectos relativos aos procedimentos éticos e metodológicos adotados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A opção pelo estudo de caso respalda-se em Yin (2005) que indica que essa modalidade de abordagem pode ser utilizada para testar hipóteses iniciais, ou para estabelecer as relações entre algumas variáveis, sem a

pretensão de estabelecer relação direta de causa ou efeito que são compatíveis com os estudos exploratórios e descritivos. Esse método possibilita a realização de inferências de relações causais com acompanhamento da unidade de observação, permite o esclarecimento de causas múltiplas de determinado fenômeno, e auxilia, ainda, no entendimento de determinado sistema escolhido para análise.

Ressalta-se, que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento de uma dada dinâmica considerando os parâmetros próprios da mesma. Destaca-se, que esse tipo de estudo pode envolver um simples caso ou múltiplos casos, e/ou propiciar diversos níveis de análise.

O estudo de caso é apropriado, também, para situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto real e justifica-se quando o mesmo testa uma teoria, trata um evento raro, ou serve para revelar um propósito (Yin, 2005).

Segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco do estudo se encontra centrado em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real e não está claramente definido.

Os critérios de confiabilidade podem demonstrar que os procedimentos utilizados no estudo, podem ser repetidos, de modo semelhante, propiciando que se chegue aos resultados.

De acordo com Yin (2005), as etapas normalmente seguidas na realização de um estudo de caso são:

- **Formulação do problema** – essa fase busca entender as causas determinantes da situação a ser investigada.
- **Definição da unidade – caso** – refere-se a um indivíduo em seu contexto social, ou um conjunto de relações. Pode ser definida do ponto de vista temporal e espacial, tendo como critério de seleção o propósito do estudo (intrínseco, instrumental e coletivo).
- **Determinação do número de casos** – exceto nos casos intrínsecos, o número deverá considerar a “saturação teórica.”

- **Elaboração do protocolo** – define o instrumento da coleta de dados e a conduta para sua aplicação, de acordo, principalmente, com o número de casos que se investiga.
- **Coleta de dados** – recomenda-se utilizar procedimentos diversos para garantir a qualidade dos resultados provenientes das convergências e divergências das observações e recorrer a múltiplas fontes de evidências, a fim de conferir significância ao estudo.
- **Análise dos dados** – deve ser de natureza predominantemente qualitativa, podendo envolver também diferentes modelos de análise, todavia, cuidando de preservar a totalidade da unidade social. Convém ter muito claro o quadro referencial teórico, a fim de evitar especulações ao realizar essa etapa.
- **Redação do relatório** – requer um grau de formalidade menor, por ter um delineamento mais flexível, sem, contudo deixar de considerar os aspectos relativos à apresentação do problema, à metodologia empregada, aos resultados obtidos e às conclusões.

Assim sendo, como a pesquisa focalizou-se em um caso único, é importante caracterizar a instituição em que o estudo foi realizado, a população estudada, os procedimentos realizados, bem como o tipo de instrumento aplicado.

3.2 CENÁRIO DO ESTUDO

O local/cenário do estudo é um hospital privado, de grande porte, localizado na região central da cidade de São Paulo que se destaca por sua expertise em cirurgias de alta complexidade e transplantes.

Trata-se de uma associação civil de direito privado, de caráter beneficente, social e científico, sem finalidade lucrativa, cujos membros são pessoas físicas.

Sua administração é de responsabilidade de um Conselho Deliberativo e tem como missão: “Instituição comprometida com as necessidades de saúde da população, voltada para um atendimento integral, individualizado e qualificado, e orientada para o desenvolvimento científico através do ensino e da pesquisa.”

O hospital está capacitado para atender todas as especialidades médicas. Possui 241 leitos de internação nas seguintes modalidades: Clínica Médico-Cirúrgica, 34 leitos de UTI, 18 leitos de Pronto Atendimento (PA), 10 leitos de Day Clinic (DC), 16 salas cirúrgicas e 18 leitos de recuperação pós-anestésica.

Atualmente, possui em seu quadro 1500 colaboradores, sendo 740 locados na área de Enfermagem. Conta com 1800 médicos cadastrados, atuando em um espaço de 72 mil metros quadrados de área construída, em um terreno de 25 mil metros quadrados.

3.3 POPULAÇÃO

A população do estudo foi constituída pela totalidade dos enfermeiros que trabalham na instituição, independente do local, tempo de serviço ou cargo que ocupa.

Esse representou a realização de um censo onde do total de enfermeiros corresponde a 230.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Inicialmente foi enviado um pedido formal, juntamente com o projeto de pesquisa a Superintendente Assistencial da Instituição solicitando autorização para realizar a pesquisa na instituição. Após obtenção da autorização pela referida superintendente, o projeto de pesquisa foi

encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do hospital para análise e autorização para coleta de dados.

Após essa etapa, foi agendado um horário com os participantes da pesquisa, quando então a pesquisadora explanou sobre o projeto. A elucidação de todos os aspectos essenciais da pesquisa no momento da apresentação da proposta aos sujeitos contemplou os objetivos, a metodologia, os procedimentos de coleta de dados, a forma de acompanhamento dos resultados e a garantia de anonimato assegurando a privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na investigação. Foi esclarecido, ainda, que os resultados do estudo serão divulgados na forma de artigo científico.

Ressaltou, ainda nesse momento, a imprescindível colaboração de cada um dos sujeitos deixando claro que a participação deveria ser voluntária.

Mediante a manifestação do aceite em participar da pesquisa foi solicitado à assinatura do termo de consentimento livre esclarecido (TCLE) – (ANEXO 1), em cumprimento à Resolução 196/96 sobre Pesquisa envolvendo seres humanos do Conselho Nacional de Saúde, que considera “toda aquela que individualmente ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo o manejo de informações e materiais”.

Reforçou-se que seria observado o cumprimento de todos os princípios éticos que implica em ter o consentimento livre esclarecido dos indivíduos-alvo e proteger os grupos vulneráveis, respeitando a autonomia e defesa em sua vulnerabilidade.

O protocolo da pesquisa foi submetido ao CEP que avaliou que todas as etapas previstas respondiam aos aspectos relevantes da Resolução supracitada.

O TCLE foi feito em duas vias, sendo uma entregue para cada um dos participantes da pesquisa e outra arquivada pela pesquisadora.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA E DE ANÁLISE DOS DADOS

Aplicou-se o Inventário das orientações das Âncoras de Carreira proposto por Edgar Schein, que foi adaptado por Dutra e Albuquerque (2008) – (Anexo 2).

A finalidade deste questionário é estimular no respondente a percepção quanto aos seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores.

O Inventário das Orientações de Carreira é composto por 40 itens. Para cada um dos itens, o respondente deve classificar o quanto o item é verdadeiro para ele em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para o respondente. O respondente deve utilizar a seguinte escala para classificar quanto cada item é verdadeiro para ele:

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você;

“2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente;

“4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência;

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você.

Após o término das respostas, o respondente deve rever suas respostas e localizar os itens aos quais atribuiu à pontuação máxima de seis pontos. Então, o respondente deve selecionar os TRÊS itens que lhe pareçam os mais verdadeiros e acrescentar a cada um desses itens mais QUATRO pontos.

A coleta de dados foi feita a partir da aplicação desse instrumento, que consiste em um questionário interativo, já validado por Dutra e Albuquerque (2008).

O Inventário das Orientações de Carreira foi entregue pessoalmente aos participantes pela pesquisadora, que estipulou um prazo de 02 dias para a devolução. A coleta de dados ocorreu nos meses de março a abril de 2009.

Os sujeitos que aceitaram participar do estudo, responderam as questões propostas no instrumento e entregaram em envelopes fechados para a pesquisadora.

A análise dos dados foi feita por meio de inserção dos itens do questionário em planilha eletrônica no programa *Excel* constituindo um banco de dados.

Foi realizada a tabulação dos dados em número e porcentagem de acordo com os itens de caracterização demográfica dos participantes e as diferentes âncoras de carreira encontradas. Esses dados compuseram quadros e tabelas que foram submetidas a um estatístico para realização de testes e tratamento por meio de estatística descritiva e inferencial. Nessa etapa da pesquisa, o suporte do profissional Estatístico foi fundamental.

A análise foi feita, ancorada em amplo referencial teórico, em parte explicitados no capítulo correspondente, que forneceram subsídios para a discussão e aprofundamento dos temas, de modo articulado aos objetivos e hipóteses traçadas na pesquisa e contextualizados à atual realidade do cenário.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Na condução da pesquisa seguimos as etapas descritas na trajetória metodológica, buscando alcançar os objetivos propostos. Nesse capítulo, inicialmente, abordaremos os dados relacionados às características demográficas dos profissionais enfermeiros.

A seguir, apresentaremos os dados dos perfis obtidos na classificação das âncoras de carreira, optando-se por apresentar primeiro todos os dados e discutir, posteriormente, em capítulo subsequente.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DA POPULAÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA

Dos 230 enfermeiros atuantes na instituição, participaram da pesquisa 185 enfermeiros, perfazendo um total de 80,87% deste grupo.

O gráfico 1 mostra a distribuição dos enfermeiros por faixa etária, permitindo identificar que existem 24 enfermeiros na faixa etária entre 21 a 25 anos, perfazendo um total de 12,90%; 37 enfermeiros na faixa etária entre 26 a 30 anos, correspondendo a 20,0%; 38 enfermeiros entre 31 a 35 anos, equivalendo a 21,0%; 31 enfermeiros estão na faixa entre 36 a 40 anos, correspondendo a 16,7%; 30 enfermeiros entre 41 a 45 anos, perfazendo um total de 16,0%; 13 enfermeiros na faixa etária entre 46 a 50 anos, representando 7,0%; 10 enfermeiros na faixa etária entre 51 a 55 anos, totalizando 5,4% e 02 enfermeiros têm entre 56 a 60 anos, correspondendo a 1,0% do total.

Gráfico 1 – Classificação dos enfermeiros por faixa etária, Brasil – 2010

O gráfico 2 permite visualizar a distribuição dos enfermeiros participantes por sexo, sendo 167 do sexo feminino, representando 90,3% dos sujeitos da pesquisa e 18 do sexo masculino, representando 9,7%.

Gráfico 2 – Classificação dos enfermeiros por sexo, Brasil – 2010

O gráfico 3 evidencia a distribuição dos enfermeiros de acordo com o tempo de formado, sendo 07 enfermeiros com menos de um ano, totalizando 3,7%; 57 enfermeiros entre 01 a 05 anos, correspondendo a 30,8%; 30 enfermeiros entre 06 a 10 anos, perfazendo um total de 16,2%; 39 enfermeiros entre 11 a 15 anos, totalizando 21,1%; 27 enfermeiros entre 16 a 20 anos, equivalendo a 14,6%; 19 enfermeiros entre 21 a 25 anos, perfazendo um total de 10,3%; 05 enfermeiros entre 26 a 30 anos, equivalendo a 2,7% e 01 enfermeiro entre 31 a 35 anos, correspondendo a 0,6%.

Gráfico 3 – Classificação dos enfermeiros por tempo de formado, Brasil – 2010

O gráfico 4 apresenta a caracterização do grupo de enfermeiros quanto a formação acadêmica. Dos 185 enfermeiros respondentes, 141 possuem curso de pós-graduação senso lato (especialização, MBA) correspondendo a um total de 76,2%; 20 possuem curso de pós-graduação

estrito senso (mestrado), perfazendo um total de 10,8%; 02 possuem doutorado, equivalendo a 1,1% e 22 enfermeiros, possuem somente curso de graduação, perfazendo um total de 11,9% dos participantes.

Gráfico 4 – Classificação dos enfermeiros quanto à formação acadêmica, Brasil – 2010

O gráfico 5 permite identificar a distribuição dos enfermeiros de acordo com o tempo de atuação na instituição, destacando-se 23 enfermeiros com menos de um ano, correspondendo a 12,4%; 68 enfermeiros entre 01 a 05 anos, perfazendo um total de 36,6%; 39, enfermeiros entre 06 a 10 anos, equivalendo a 21,0%; 20 enfermeiros com tempo entre 11 a 15 anos, totalizando 11,0%; 20 enfermeiros entre 16 a 20 anos, perfazendo um total de 11,0%; 13 enfermeiros entre 21 a 25 anos, equivalendo a 7,0% e 02 enfermeiros com tempo de atuação entre 26 a 30 anos, correspondendo a 1,0%.

Gráfico 5 – Classificação dos enfermeiros quanto ao tempo de atuação na instituição, Brasil – 2010

A tabela 01 mostra a distribuição dos enfermeiros por área de atuação. Dos 185 respondentes, 79 atuam nas UI, perfazendo um total de 42,8%; 20 atuam na UTI, totalizando 10,8%; 16 atuam no Centro Cirúrgico (CC), equivalendo a 8,7%; 12 atuam no PA, perfazendo um total de 6,6%; 06 atuam na Radioterapia/Quimioterapia (RT/QT) e 06 no Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI), equivalendo cada grupo a 3,3%; 04 enfermeiros atuam no Instituto de Ciências, 04 na Supervisão de Enfermagem e 04 na Endoscopia (EDA), perfazendo cada um 2,2%; 03 enfermeiros atuam no DC, 03 na Neurofisiologia Clínica, 03 no Serviço de Controle de Infecção Hospitalar (SCIH) e 03 na Hemodiálise (HD), equivalendo cada um ao percentual de 1,6%; 02 enfermeiros atuam no Check-up, 02 no SEC, 02 na Auditoria, 02 no Departamento Comercial, 02 no Desenvolvimento Institucional (DI), perfazendo cada grupo 1,1%. Os seguintes setores contam com a atuação de apenas um enfermeiro, equivalendo a 0,5%: Centro de Atenção à Saúde do Colaborador (CASC), Centro de Envelhecimento Saudável (CES), Litotripsia (LITO), Responsabilidade Social, Coordenação de Transplantes (Tx), Avaliação e Padronização de Materiais (APM), Atendimento Domiciliar, Centro de Diabetes, Central de Atendimento, Cardiologia, Ouvidoria e Instituto da Próstata.

Tabela 1 – Classificação dos enfermeiros quanto à área de atuação, Brasil - 2010

Área de atuação	Enfermeiros	
	N	(%)
1. Unidades de Internação	79	42,8%
2. Unidade de Terapia Intensiva	20	10,8%
3. Centro Cirúrgico	16	8,7%
4. Pronto-Atendimento	12	6,6%
5. Radioterapia/Quimioterapia	6	3,3%
6. Centro de Diagnóstico por Imagem	6	3,3%
7. Instituto de Ciências	4	2,2%
8. Supervisão de Enfermagem	4	2,2%
9. Endoscopia	4	2,2%
10. <i>Day Clinic</i>	3	1,6%
11. Neurofisiologia Clínica	3	1,6%
12. Serviço de Controle de Infecção Hospitalar	3	1,6%
13. Hemodiálise	3	1,6%
14. <i>Check up</i>	2	1,1%
15. Serviço de Educação Continuada	2	1,1%
16. Auditoria	2	1,1%
17. Departamento Comercial	2	1,1%
18. Desenvolvimento Institucional	2	1,1%
19. Centro de Atenção à Saúde do Colaborador	1	0,5%
20. Centro de Envelhecimento Saudável	1	0,5%
21. Litotripsia	1	0,5%
22. Responsabilidade Social	1	0,5%
23. Coordenação de Transplantes	1	0,5%
24. Avaliação e Padronização de Materiais	1	0,5%
25. Atendimento Domiciliar	1	0,5%
26. Centro de Diabetes	1	0,5%
27. Central de Atendimento	1	0,5%
28. Cardiologia	1	0,5%
29. Ouvidoria	1	0,5%
30. Instituto da Próstata	1	0,5%
TOTAL	185	100,00

O gráfico 6 evidencia a distribuição dos enfermeiros por cargo que ocupam na instituição. Dos 185 enfermeiros respondentes, 120 ocupam o cargo de enfermeiro assistencial, perfazendo um total de 64,9%; 17 ocupam cargo de chefia, equivalendo a 9,2%; 16 ocupam o cargo de enfermeiro *trainee*, totalizando 8,6%; 10 ocupam o cargo de enfermeiro júnior, equivalendo a 5,4%; 07 ocupam o cargo de coordenador, perfazendo um

total de 3,7%; 05 ocupam cargo de encarregado, totalizando 2,7%; 04 ocupam cargo de gerente e 04 ocupam cargo de supervisor, correspondendo cada um a 2,2% e 02 ocupam cargo de analista de recursos humanos e analista da qualidade, com um total de 1,1%.

Gráfico 6 – Classificação dos enfermeiros quanto ao cargo ocupado na instituição, Brasil – 2010

Em relação à variável estado civil e filhos, ressalta-se que o dado não foi inicialmente contemplado no instrumento de caracterização dos respondentes. Entretanto, após a coleta, questionou-se se esses aspectos exerceriam alguma influência na âncora de carreira. Assim sendo, as informações foram solicitadas e fornecidas pelo Departamento Pessoal da instituição, passando a compor o perfil de caracterização dos participantes do estudo. Isso porque a literatura aponta que uma âncora de carreira pode mudar ao longo do ciclo de vida do sujeito no trabalho.

Quanto ao estado civil, o gráfico 7, permite visualizar que 97 enfermeiros são casados, o que corresponde ao percentual de 52,4% e que 75 são solteiros, equivalendo a 40,5% do total de 185. Quanto aos que se declaram divorciados, constam 07 enfermeiros, equivalendo a 3,8% e 06 separados, correspondendo a 3,3%.

Gráfico 7 – Classificação dos enfermeiros quanto ao estado civil, Brasil – 2010

Em relação ao número de filhos, o gráfico 8, permite identificar que 101 enfermeiros participantes não tem filhos, correspondendo a 54,6% e que 84 tem filhos, equivalendo a 45,4%.

Gráfico 8 – Classificação dos enfermeiros por possuir filhos, Brasil – 2010

4.2 PERFIL DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS ENFERMEIROS

No gráfico 9, tem-se a representação das âncoras de carreira dos enfermeiros da instituição campo de estudo.

O tratamento estatístico dos dados relacionados às 40 questões do instrumento Inventário das Orientações de Carreira, respondido pelos sujeitos da pesquisa, permitiram apresentar os seguintes resultados: a âncora de carreira com maior representatividade no grupo de enfermeiros é a Estilo de Vida, totalizando 65 enfermeiros, o que representa 35,1%; seguido pela âncora Senso de Dever/Dedicação a uma Causa, com 35 enfermeiros o que representa 18,9%; 29 enfermeiros têm âncora de carreira Técnico-Funcional, correspondendo a 15,6%; 12,4%, representando 23 enfermeiros, têm âncora de carreira Segurança/Estabilidade; 10,2%, 19 enfermeiros, têm âncora de carreira Desafio Puro; 1,6%, representando 3 enfermeiros, têm âncora de carreira Autonomia/Independência; 0,5%, 1 enfermeiro, tem âncora de carreira Gerência Geral e 0,5%, 1 enfermeiro, tem âncora de carreira Criatividade Empreendedora. Dos 185 respondentes, 09 enfermeiros apresentaram a mesma pontuação em duas âncoras de carreira, distribuídos da seguinte forma: 05 enfermeiros têm âncoras de carreira Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida, correspondendo a 2,7%; 02 enfermeiros têm âncoras de carreira Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida, perfazendo um total de 1,0%; 01 enfermeiro tem âncora de carreira Autonomia/Independência e Desafio Puro e 01 enfermeiro tem âncora de carreira Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Desafio Puro correspondendo cada um a 0,5%.

Gráfico 9 – Classificação dos enfermeiros quanto à âncora de carreira, Brasil – 2010

5 DISCUSSÃO

Optamos por discutir os dados de acordo com a ordem em que os mesmos foram apresentados. Isto corresponde a analisar o perfil de caracterização demográfica dos participantes e, posteriormente os dados relacionados ao perfil das âncoras de carreira identificados.

Assim, buscaremos a articulação da discussão com os temas pertinentes ao referencial teórico temático que ancora o estudo de modo a responder a cada um dos objetivos traçados e verificar se as hipóteses formuladas foram ou não confirmadas estabelecendo possíveis interpretações mediante os dados encontrados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A população pesquisada, de enfermeiros, caracteriza-se por 20,43% das pessoas pertencentes à faixa etária compreendida entre o intervalo de 31 a 35 anos. Isso demonstra a participação de amplo contingente de enfermeiros jovens nesse grupo de trabalho.

Em uma pesquisa realizada por Sápia (2009), a população estudada, de gestores de enfermagem, de um Serviço de Medicina Diagnóstica, caracteriza-se por 48,57% das pessoas pertencentes à faixa etária compreendida entre o intervalo de 24 a 33 anos, demonstrando a participação de enfermeiros jovens no grupo de trabalho.

No estudo de Pires (2006), realizado com gestores de um hospital privado a idade variou de 28 a 61 anos, sendo a média de 45 anos, onde o gestor mais jovem tinha 25 anos de idade e o de maior idade tinha 61 anos de idade.

Quanto ao sexo, conforme esperado, o sexo feminino é predominante nos sujeitos da pesquisa, corroborando os dados encontrados em outras instituições de saúde, públicas e privadas com a equipe de enfermagem.

Apenas para referendar esse perfil faremos referência a alguns dentre vários cuja caracterização mostra a prevalências do sexo feminino no contexto da profissão. Guariente (2006), caracterizando o perfil de enfermeiros de um Hospital Universitário, constatou que 92% dos mesmos são do sexo feminino e, 8%, do sexo masculino. Sangiuliano (2004) obteve resultados semelhantes quando caracterizou a população de enfermeiros como sendo predominantemente do sexo feminino. Na pesquisa realizada por Cavalheiro (2008) em um hospital privado da cidade de São Paulo, também se constatou que a grande maioria corresponde às mulheres (90,7%).

Quanto ao tempo de formado, os enfermeiros, sujeitos da presente investigação, possuem em sua maioria de 01 a 10 anos de formados (48,38%), sendo que 58 enfermeiros foram formados entre 01 a 05 anos, correspondendo a um subtotal de 31,18% e 32 enfermeiros entre 06 a 10 anos, perfazendo um subtotal de 17,20%.

Podemos justificar este dado encontrado, pois, a instituição campo da pesquisa possui um programa de Estágio Extracurricular Remunerado em Enfermagem que prepara os alunos do último ano da Graduação de Enfermagem, de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) para participarem do Processo Seletivo para Enfermeiro Júnior, assim que concluem o curso de graduação, com o intuito de atrair bons candidatos para serem contratados pela instituição. Esse mesmo investimento é realizado, também, com auxiliares de enfermagem e técnicos de enfermagem que cursam graduação enquanto já trabalham no Hospital, oportunidade para assumirem ao final de sua formação, cargo de enfermeiro júnior.

Dados semelhantes foram encontrados por Sápia (2009), onde 65,72% dos enfermeiros gestores de um Serviço de Medicina Diagnóstica têm de 1 a 12 anos de formado.

Na pesquisa realizada por Dal Ben (2005) em instituições públicas e privadas, do município de São Paulo, com gerentes e enfermeiros de

serviços de assistência domiciliar, constatou que 40% dos mesmos tinham, também, de 1 a 12 anos de formados.

Quanto à formação acadêmica, encontramos que 80,11% dos enfermeiros participantes do estudo, possuem curso de pós-graduação senso lato (especialização, MBA), 10,22% possuem curso de pós-graduação senso estrito (mestrado), 1,61% possui curso de pós-graduação senso estrito (doutorado) e 15 enfermeiros, possuem somente curso de graduação, perfazendo um total de 8,06% dos participantes.

Estes dados podem ser justificados, pois, a instituição que compõe o cenário da pesquisa, é considerada uma instituição de referência nas especialidades que atende e, além disso, tem algumas competências descritas e que são válidas para todos os colaboradores *“percebe que o conhecimento é à base da sua atuação”*. As outras competências descritas são: *sabe acolher do nosso jeito, tem espírito de equipe, considera o relacionamento importante ferramenta do trabalho, é comprometido, mantém comportamento exemplar no trabalho, faz da iniciativa a diferença no seu trabalho, age orientado por princípios da qualidade, ouve e expressa com precisão, lidera através de exemplos inspiradores (aplicada aos profissionais que ocupam cargos de gestão e com pré-requisito de curso superior) e tem como foco os resultados e a visão de futuro da instituição (aplicada aos profissionais com pré-requisito de curso superior)*.

Esses dados estão em concordância com o perfil de qualificação de enfermeiros de um Hospital Universitário de São Paulo, que é considerado uma das Unidades da USP mantendo assim, projetos de articulação e parcerias com diferentes Unidades de Ensino da Universidade de São Paulo, o que traz reflexos importantes no alto perfil de qualificação dos mesmos.

Entretanto, esses mesmos dados destoam dos encontrados por Sápia (2009), pois, somente, 71,43% dos enfermeiros gestores de um Serviço de Medicina Diagnóstica, cursaram especialização (pós-graduação *Lato sensu*) e uma minoria 2,86% tinha concluído o doutorado (pós-graduação *Stricto sensu*).

De modo geral, apreende-se que tem aumentado, no mercado de trabalho para os profissionais enfermeiros, as exigências quanto a cursos de

pós-graduação, com ênfase, no mínimo para as Especializações, que em algumas instituições constituem-se em pré-requisito para ingresso.

Em relação ao tempo de atuação na instituição, identificou-se que 61 enfermeiros possuem entre 01 a 05 anos, perfazendo um total de 32,80%. Podemos recorrer novamente ao investimento que o hospital faz na contratação de enfermeiro recém-formado, tanto dos estagiários que encerram o seu período de estágio, quanto dos auxiliares e técnicos de enfermagem que já trabalham na instituição e que concluem a Graduação em Enfermagem.

Os dados citados acima são comparáveis aos encontrados por Sápia (2009) onde 65,71% dos colaboradores enfermeiros, atuam no Serviço de Medicina Diagnóstica de 1 a 5 anos, demonstrando que grande parte da equipe tem pouco tempo de empresa.

A área de atuação predominante são as Unidades de Internação (Clínica Médica e Cirúrgica), com 86 enfermeiros respondentes, perfazendo um total de 45,16% do total. Nesta instituição a maioria dos leitos é destinada para internação (239 leitos), justificando a preponderância desta área de atuação. Os demais setores estão distribuídos da seguinte forma: 34 leitos de UTI, 13 salas cirúrgicas, 15 leitos de Recuperação Pós-Anestésica (RPA), 23 leitos de DC: 8 boxes, 2 apartamentos e sala de recuperação pós-anestésica, 10 leitos no Centro de Endoscopia com 3 salas de exames e 4 repousos pós-sedação, 3 salas de pequenas cirurgias e PA com sala de emergência para atendimento simultâneo de 2 pacientes críticos e 16 acomodações individuais.

Quanto ao cargo, a maioria dos enfermeiros ocupa cargo de natureza essencialmente voltada para o **Processo Assistencial**. Nessa denominação a instituição mantém enfermeiros assistenciais, *trainees* e júnior, que exercem atividades características do cuidado direto aos pacientes.

Segundo Kurcgant (2005) existem quatro processos de trabalho do enfermeiro, são eles: processo assistencial, processo educacional, processo gerencial e processo de pesquisa. Argumenta que cada processo de trabalho comporta e pode ser desmembrado em três dimensões: dimensão técnica, sócio-educativa e a ético-política.

Para compreender melhor essas dimensões no **Processo Assistencial**, explica que a dimensão técnica corresponde, nesse processo:

À capacidade de lidar com novos conhecimentos e incorporá-los, reflexivamente, na prática assistencial. A dimensão sócio-educativa pode ser apreendida na participação do enfermeiro na elaboração de propostas que objetivam a capacitação do usuário do sistema de saúde, fundamentadas no princípio da autonomia e da solidariedade. Na dimensão ético-política define-se a participação na construção de políticas e diretrizes que regem a assistência à saúde e a relação com o outro, fundada no princípio da ajuda, do respeito e da solidariedade.

Com base nesse referencial que fundamenta o processo de trabalho assistencial esses enfermeiros que desenvolvem na prática de trabalho atividades inerentes a esse processo, surpreendemo-nos com a não prevalência da ancora Competência Técnica-Funcional, considerando que esses enfermeiros são jovens com média de trabalho de 1 a 5 anos e que deveriam estar mais voltados para adquirir essas competências relacionadas às três dimensões desse processo de trabalho .

Em relação à variável estado civil identificamos que a maioria dos enfermeiros são casados, o que corresponde ao percentual de 53,23%. Estes dados são semelhantes aos encontrados por Santos (2009) em um trabalho realizado em um hospital geral, privado e de grande porte, localizado no município de São Paulo, onde o estado civil predominante foi o casado 50%. Porém, destoam dos dados encontrados por Carvalho (2006), que realizou um estudo em um hospital localizado no interior de São Paulo, onde o percentil maior, 66,6% dos enfermeiros, era solteiro e também dos dados encontrados na pesquisa realizada por Cavalheiro (2008) em um hospital privado da cidade de São Paulo, onde a grande maioria dos enfermeiros era solteira (60%).

Quanto ao número de filhos, percebemos que a maioria não tem filhos (53,76%) apesar da maioria dos enfermeiros serem casados.

5.2 COMPREENDENDO E DISCUTINDO AS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS ENFERMEIROS

Na discussão do perfil das âncoras de carreira, vale à pena recolocar as perguntas inicialmente formuladas que alicerçaram e justificaram a realização da pesquisa, com o intuito de nortear a discussão: 1. Quais são as âncoras de carreira dos enfermeiros que trabalham nessa instituição? 2. Como se comportam essas âncoras de carreira em função do perfil geracional desses enfermeiros? 3. As âncoras identificadas correspondem aos anseios/competências alinhadas ao perfil do cargo que esses enfermeiros ocupam? 4. Quais são os pontos fortes e os fracos de cada âncora de carreira? 5. Como os Programas de Treinamento e Desenvolvimento poderão potencializar os pontos fortes de cada perfil ou desenvolver os pontos de fragilidade?

Respondendo à primeira indagação os dados mostram que as âncoras de carreira que foram mais expressivas nesse grupo de profissionais, em ordem decrescente, foram: 1. Estilo de Vida, 2. Senso de Dever/Dedicação a uma Causa; 3. Competência Técnico-Funcional; 4. Segurança/Estabilidade; 5. Desafio Puro; 6. Autonomia/Independência; 7. Gerência Geral e 8. Criatividade Empreendedora.

Inicialmente havíamos explicitado que as hipóteses traçadas quanto ao perfil de prevalência das âncoras de carreira, nesse grupo, dar-se-iam da seguinte maneira: 1. Competência Técnico-Funcional, 2. Senso de Dever e Responsabilidade/Dedicação a uma causa; 3. Competência para a Gerência Geral; 4. Criatividade Empreendedora, 5. Desafio Puro; 6. Autonomia/independência; 7. Segurança e estabilidade; 8. Estilo de vida.

Comparando as hipóteses traçadas com os resultados obtidos é possível fazer as seguintes comparações:

Quadro 1: Comparação das hipóteses traçadas e resultados obtidos

Hipóteses	Âncoras Identificadas
1. Competência Técnico-Funcional	1. Estilo de Vida
2. Senso de Dever e Responsabilidade/Dedicação a uma causa	2.Senso de Dever e Responsabilidade/Dedicação a uma Causa
3. Competência para a Gerência Geral	3.Competência Técnico-Funcional
4. Criatividade Empreendedora	4. Segurança/Estabilidade
5. Desafio Puro	5.Desafio Puro
6. Autonomia/independência	6.Autonomia/Independência
7. Segurança e estabilidade	7.Gerência Geral
8. Estilo de vida	8.Criatividade Empreendedora

O primeiro aspecto a ser observado é a negação da 1ª hipótese de que a âncora Competência Técnico-Funcional seria a que prevaleceria com a mais alta porcentagem no grupo investigado, visto que, o que move as pessoas dessa âncora é exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo, buscando ser a referência de especialista na área que atuam tornando-se um *expert*. A negação dessa hipótese causou surpresa tendo em vista que quanto à formação acadêmica desses enfermeiros, encontramos que 80,11% dos participantes do estudo, possuem curso de pós-graduação *senso lato* (especialização, MBA), que também justificaria a predominância da Competência Técnico-Funcional. Além disso, em função da maioria dos enfermeiros ocuparem cargos de natureza assistencial, atuando nas distintas unidades, isso demandaria a mobilização de aprendizagem contínua relacionada ao saber fazer específico dessas áreas nas três dimensões que envolvem as competências.

O segundo aspecto é a confirmação da segunda hipótese de que a âncora de carreira Senso de Dever e Responsabilidade/Dedicação a uma causa seria a segunda mais prevalente. 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. A confirmação desta hipótese pode ser fundamentada, pois, pessoas que optam por profissões eminentemente assistenciais são consideradas como tendo esta âncora de carreira.

Este achado também vai ao encontro da missão e da visão da instituição campo de estudo que são respectivamente: *“Instituição comprometida com as necessidades de Saúde da população, voltada para um atendimento integral, individualizado e qualificado, e orientada para o desenvolvimento científico através do ensino e da pesquisa”* e *“Ser uma Instituição de Saúde reconhecida pela sociedade por sua excelência em atender seus pacientes, de forma integral e individualizada, com ênfase nas áreas de Doenças Oncológicas, Doenças Digestivas, Doenças Osteomusculares, Doenças Circulatórias e Geronto-geriatria.*

Em relação à terceira hipótese Competência para a Gerência Geral não ter sido confirmada, podemos inferir e associar a vários fatores tendo em vista que, as pessoas dessa âncora objetivam subir os degraus hierárquicos da empresa até alcançar os cargos de maior responsabilidade. A primeira justificativa está relacionada ao fato de que a maioria dos respondentes está ancorada em Estilo de Vida, tornando a âncora Gerência Geral automaticamente menos prevalente. Pessoas ancoradas em Estilo de Vida desejam uma integração entre sua vida pessoal e profissional o que não é possível nos cargos ocupados pelas pessoas ancoradas em Gerência Geral, como por exemplo: necessidade de realizar reuniões fora do horário de trabalho, disponibilidade de realizar viagens a trabalho, dificuldade de poder usufruir 30 dias consecutivos de férias, dificuldade de poder usufruir de seu banco de horas para folgas etc.

Uma segunda justificativa que pode corroborar este achado deve-se ao fato de que à medida que uma carreira evolui, a pessoa desenvolve um auto-conceito que inclui algumas respostas explícitas às perguntas: “Quais são meus talentos, habilidades e áreas de competência? Quais são as minhas forças e fraquezas?”; “Quais são os meus principais motivos, necessidades e metas na vida? O que eu quero ou não quero, seja porque

eu nunca quis ou porque atingi um ponto de percepção e não o quero mais?” e “Quais são os meus valores, os principais critérios pelos quais julgo o que estou fazendo? Estou em uma organização ou profissão congruente com meus valores? Quão bem eu me sinto sobre o que estou fazendo? Quão orgulhoso eu me sinto a respeito do meu trabalho e minha carreira?”.

Este auto-conceito baseia-se em qualquer “*auto-insight*” que o indivíduo tenha adquirido das experiências durante sua juventude e educação. Entretanto, não pode ser um auto-conceito maduro até que o ocupante da carreira tenha tido suficiente experiência profissional para conhecer seus talentos, motivos e valores. Este aprendizado pode exigir até dez ou mais anos de experiência de trabalho efetivo. Se a pessoa possui experiências variadas e um *feedback* significativo de cada uma, o auto-conceito desenvolve-se mais rapidamente. Se ela teve apenas poucos empregos nos primeiros anos de carreira e um *feedback* mínimo, poderá demorar mais. Isto vem ao encontro do que se identificou em relação à variável tempo de formado, visto que, 50,7% dos respondentes (totalizando 94 enfermeiros) têm entre 01 e 10 anos de formado.

Talentos, motivos e valores ficam entrelaçados. As pessoas aprendem a ser melhores nas coisas que valorizam, sentem-se motivadas a fazê-las e aprendem a valorizar e a se sentirem motivadas pelas coisas que fazem bem. Gradativamente, também aprendem a evitar as coisas que não fazem bem, mas, sem um *feedback* claro, podem agarrar-se a ilusões sobre si mesmas que podem levá-las a constantes fracassos. Talentos sem motivação, gradativamente atrofiam. Ao contrário, novos desafios podem revelar talentos latentes ou ocultos que simplesmente não tiveram a oportunidade de se manifestar mais cedo.

As pessoas diferem quanto ao que inicialmente predomina nos seus auto-conceitos, se são os talentos, os motivos ou valores que dão os temas principais às suas carreiras. Entretanto, à medida que o tempo passa, a necessidade de congruência faz com que procurem a coerência e a integração entre os diferentes elementos do auto-conceito. Como esta coerência é aprendida? Elas ingressam no mundo do trabalho com muitas ambições, esperanças, medos e ilusões, mas, praticamente sem quaisquer

informações sobre si mesmas, principalmente sobre suas habilidades e talentos.

Através de testes e aconselhamento dos pares ou superiores começam a ter uma noção dos seus interesses, motivos e valores, bem como de suas habilidades intelectuais e motoras, mas, não podem realmente determinar quão boas serão em determinado tipo de trabalho ou como reagirão emocionalmente a ele.

Em nenhum lugar isto é mais verdadeiro do que na gerência, devido à dificuldade em simular algumas de suas principais aptidões e habilidades. Até que assuma efetivamente a responsabilidade por grandes somas de dinheiro, contratar e despedir pessoas, ter que dizer “não” a um subordinado estimado, a pessoa não tem condições de determinar se será capaz de fazê-lo ou gostará de fazê-lo. Este princípio aplica-se a muitas outras ocupações: ninguém pode dizer se tem ou não algum talento ou gosta de determinado trabalho, sem antes realizá-lo.

Os primeiros anos em uma ocupação são um período de aprendizado crucial – aprender sobre a ocupação e a organização e aprender sobre si mesmo em relação às exigências do trabalho. Esse processo muitas vezes é penoso e cheio de surpresas, devido às falsas concepções e ilusões típicas que as pessoas têm quando entram nas suas primeiras situações de trabalho. Muitos dos sonhos que as pessoas têm sobre si mesmas e seu trabalho poderão ser incoerentes com sua experiência profissional, causando o “choque da realidade”, um fenômeno observado em todas as ocupações nos primeiros anos, por isso a tendência a valorizar estilo de vida.

À medida que vão acumulando experiência profissional, as pessoas têm a oportunidade de fazer escolhas; dessas escolhas começam a definir o que realmente consideram importante. Para cada pessoa, surgem temas dominantes – habilidades ou aptidões críticas que o indivíduo quer exercer ou necessidades e valores cruciais que dominam sua orientação de vida. A pessoa poderá ter tido uma vaga noção desses elementos anteriormente, mas, na falta de experiência de vida real, não conhece sua importância ou como, em uma hierarquia subjetiva, determinado talento, motivo ou valor se

relaciona aos outros elementos da personalidade total. Somente ao ser confrontada com escolhas difíceis é que a pessoa começa a decidir o que realmente é importante para ela.

Com o acúmulo da experiência profissional e o *feedback* decorrente, vem o esclarecimento e a percepção, que dão uma base para decisões de carreira mais racionais e capacitadas. O auto-conceito começa a funcionar cada vez mais como um sistema de orientação e como uma âncora, que restringe escolhas de carreira. A pessoa começa a ter a percepção do que sou “eu” e do que “não” sou “eu”. Esse conhecimento mantém a pessoa no seu rumo ou em porto seguro (Dutra e Albuquerque, 2008).

Outro fator a ser analisado é o fato de que entre os respondentes, 04 ocupam cargo de gerência (2,2%), porém, a âncora Gerência Geral é característica de somente 01 respondente, perfazendo um total de 0,5%, que não ocupa este cargo na instituição. Pode-se relacionar este achado a dois fatores principais: na instituição campo de pesquisa, não há, para os cargos gerenciais um processo de recrutamento e seleção, pois, estes cargos são ocupados, na maioria das vezes, por pessoas indicadas e somente recentemente houve uma preocupação com o desenvolvimento gerencial, sendo instituídos programas de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), o último denominado “Desenvolvimento Sustentável da Liderança”.

Compreendendo a educação como um processo que estimule o indivíduo a pensar e não, simplesmente, a reproduzir técnicas, o que transcende a elaboração de programas prescritivos de treinamento e, considerando o investimento financeiro, a disponibilidade das pessoas e as expectativas dos trabalhadores, instrutores e gestores, criadas em torno do resultado esperado dos processos educativos, é essencial analisar se esses processos estão cumprindo sua finalidade precípua que é o aumento das competências profissionais e pessoais e principalmente avaliando as entregas.

De acordo com os autores da educação que se ocupam da discussão das competências: “Uma vez constituída, nenhuma competência permanece adquirida por simples inércia...” as competências “não são pedras preciosas que se guarda em um cofre onde permaneceriam intactas, à espera do dia

em que se precisasse delas (Perrenoud, 1999)". São sugeridas e se não forem revistas e utilizadas serão esquecidas e refutadas para sempre se aprisionando no tradicionalismo e na cristalização vivida no conhecido do cotidiano.

Enquanto profissionais em processo de educação continuada, acreditamos que para que possamos gerenciar a progressão da aprendizagem, avaliações periódicas são imprescindíveis e estas avaliações devem priorizar bem mais o modo "como o aprendiz está se desenvolvendo" do que unicamente o "quanto" esse se desenvolve. Toda a avaliação necessita sempre ser centrada na pessoa do aprendiz, ser cumulativa e ser contínua. O treinamento tem que ser avaliado a cada dia, o uso das competências em todas as oportunidades, o anseio de progresso no início de cada semana.

É sabido, também, que os programas de T&D na enfermagem pouco contemplam as dimensões sócio-educativa e ético-política, a ênfase está centrada predominantemente na dimensão técnica e menos na dimensão sócio-educativa e menos, ainda, na ético-política, dimensões amplamente requeridas para a área gerencial.

Na perspectiva da formação de recursos humanos em saúde e enfermagem, é inquestionável a necessidade da educação permanente, que para sua implementação, devem ser estabelecidas as reais necessidades da instituição e dos indivíduos, priorizando-as em objetivos claros e bem delimitados para cada programa, a fim de oferecer, continuamente, uma aprendizagem significativa de conhecimentos e atitudes, aprimorando as competências nas três dimensões, e, por conseguinte, aumentando a capacidade crítica dos indivíduos.

A 4ª hipótese também foi negada, pois, a âncora de carreira Criatividade Empreendedora foi a última colocada, com 0,5% (somente 01 respondente). Pessoas ancoradas neste estilo se sentem motivadas para criar novos negócios próprios desenvolvendo novos produtos e serviços, organizando novas empresas ou organizando empresas existentes. 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. Se avaliarmos minuciosamente o tipo de trabalho, benefícios, sistemas de promoção e tipos de reconhecimento comuns às pessoas ancoradas em Criatividade Empreendedora, chegaremos a conclusão de que são incompatíveis com o trabalho do enfermeiro atuante em instituição hospitalar, pois nessa instância tem pouca possibilidade de exercerem criatividade empreendedora, pelo fato da predominância de padronização e normatização.

A 5ª e a 6ª hipóteses foram confirmadas com as âncoras de carreira Desafio Puro e Autonomia/Independência, respectivamente, ocupando o quinto lugar com 10,3% (19 respondentes) e o sexto lugar com 1,6% (3 respondentes). Vamos discutir primeiro a confirmação da 5ª hipótese. O hospital campo de pesquisa pode ser considerado uma instituição tradicionalista que somente nos últimos anos vem proporcionando oportunidades de desafios no trabalho, com a criação de novos negócios, entre eles: Centro de Diabetes e Doenças Metabólicas, Centro de Excelência em Cirurgia Bariátrica e Metabólica, Instituto da Próstata, Instituto de Geriatria e Gerontologia e Instituto de Pesquisa, campos de atuação com possibilidade de reter os enfermeiros ancorados neste estilo, pois, 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 confirmação da 6ª hipótese pode ser analisada, pois, o que move as pessoas com âncora de carreira Autonomia/Independência é o fato de não suportarem estar presos a normas, regras, métodos e expedientes de trabalho e sua necessidade é a de fazer as coisas do seu jeito, ritmo e padrões próprios. Desta forma, esta âncora se torna incompatível com a organização campo de estudo, onde protocolos, normas e rotinas regem a

vida institucional. Além disso, não podemos esquecer que a instituição campo de estudo é extremamente tradicional.

A 7ª e a 8ª hipóteses foram negadas, pois, as âncoras Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida não foram as últimas colocadas e sim a 4ª e 1ª respectivamente. Considera-se que o hospital oferece certa segurança e estabilidade aos trabalhadores justificando a retenção de colaboradores ancorados nesse estilo, pois, os mesmos precisam sentir-se seguros e preverem os eventos futuros para se sentirem motivados. Quanto ao estilo de vida ter sido a âncora classificada em primeiro lugar, isto é, a mais expressiva entre o grupo de sujeitos, causou certa surpresa. Isto porque, não se esperava que fosse a mais expressiva, pois, 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. Levando-se em consideração a especificidade do trabalho da enfermagem hospitalar que ocorre diuturnamente, 24 horas por dia e nos sete dias da semana de modo ininterrupto, o que requer que haja cobertura desses turnos de trabalho nos 365 dias do ano, isso por si só já justificaria a não adoção dessa âncora como a mais expressiva no grupo de enfermeiros. Levando-se em consideração que o trabalho de cuidar de pessoas gravemente enfermas, em sofrimento e em processo de morte, agravaria ainda mais, essas peculiaridades que fariam a favor de senso de dever e dedicação a uma causa e não de estilo de vida.

Quando buscamos estatisticamente estabelecer a relação entre as variáveis: estilo de vida e idade pressupúnhamos encontrar relação de significância entre as gerações mais jovens e esta âncora. Contudo, os testes não demonstraram significância (Tabela 2). Apreendeu-se que essa âncora apareceu distribuída de modo regular entre todas as idades dentre os participantes do estudo.

Tabela 2 – Distribuição da âncora de carreira estilo de vida nas diversas idades, Brasil - 2010

		Âncoras de carreira												TOTAL
		AI	AI/DP	CE	DP	EV	GG	SE	SE/EV	SD/DP	SD/EV	SD	TF	
Idades	21	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	22	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
	23	0	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	5
	24	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	1	6
	25	0	1	0	0	6	1	0	0	0	0	0	1	9
	26	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	4
	27	0	0	0	2	8	0	1	1	0	0	2	1	15
	28	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	1	1	7
	29	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	1	1	6
	30	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	2	5
	31	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	6
	32	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	2	2	8
	33	2	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	7
	34	1	0	0	1	2	0	1	1	0	0	3	1	10
	35	0	0	0	2	3	0	1	0	0	0	0	1	7
	36	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	1	0	5
	37	0	0	0	0	7	0	2	0	0	0	0	1	10
	38	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	1	1	7
	39	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	4
	40	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	1	5
	41	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	4
	42	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	5
	43	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	5	1	9
	44	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	5
	45	0	0	0	0	5	0	1	0	0	0	1	0	7
	46	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3
	47	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
	48	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	5
	49	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3
	51	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2
	52	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3
	53	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
	55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
	56	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	58	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
TOTAL		3	1	1	19	65	1	23	5	1	2	35	29	185

Outra possibilidade de mostrar essa relação entre as duas variáveis foi agrupar as faixas etárias de acordo com a literatura que classifica as gerações, em quatro (Zemke, Raines, Filipczak, 2008).

Essa associação estatística entre âncoras e faixa geracional, conforme mostra a tabela 3, também, não teve significância, aplicando-se a razão de verossimilhança.

Tabela 3 – Distribuição da âncora de carreira estilo de vida nas faixas geracionais, Brasil -2010

		Faixas geracionais			
		<=30	>30 e < 45	>45	TOTAL
Âncoras de carreira	Autonomia/Independência	0	3	0	3
	Autonomia/Independência e Desafio Puro	1	0	0	1
	Criatividade Empreendedora	0	1	0	1
	Desafio Puro	7	10	2	19
	Estilo de Vida	26	26	13	65
	Gerência Geral	1	0	0	1
	Segurança/Estabilidade	7	12	4	23
	Segurança/Estabilidade e Estilo de Vida	2	2	1	5
	Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Desafio Puro	0	1	0	1
	Senso de Dever/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida	0	2	0	2
	Senso de Dever/Dedicação a uma causa	9	18	8	35
	Técnico-funcional	8	17	4	29
	TOTAL	61	92	32	185

Outra associação sugerida pelo profissional matemático, quando as duas possibilidades anteriores mostraram-se sem significância foi agrupar as âncoras em três grupos que correspondem às três faixas etárias/gerações mais prevalentes na instituição. O grupo 1 correspondeu as âncoras de carreira estilo de vida, puro desafio, autonomia/independência e criatividade empreendedora. O grupo 2 correspondeu a âncora de carreira segurança/estabilidade. O grupo 3 correspondeu a âncora de carreira senso de dever/dedicação a uma causa e técnico-funcional. Com isso obteve-se a

tabela 04, que estatisticamente também não evidenciou significância, com o teste do qui quadrado.

Tabela 4 – Distribuição das âncoras de carreira nas três faixas geracionais mais prevalentes na instituição, Brasil - 2010

		Faixas Geracionais			TOTAL
		<=30	>30 E < 45	>45	
Grupos	Grupo 1	33	40	15	88
	Grupo 2	15	29	8	52
	Grupo 3	9	18	8	35
TOTAL		57	87	31	175

Considerando que: o instrumento utilizado mostrou empate técnico (pontuação igual) entre duas âncoras para nove sujeitos, que houve fragmentação na distribuição numérica e percentual entre as oito âncoras e mais quatro que se repetiram na combinação entre si, a saber: autonomia/independência e desafio puro; segurança/estabilidade e estilo de vida; senso de dever/dedicação a uma causa e desafio puro e senso de dever/dedicação a uma causa e estilo de vida, que somaram no total 12 estilos, sendo oito puros e 4 híbridos, haveria a necessidade de proceder-se uma entrevista em profundidade para voltar à definição das âncoras de carreira.

De acordo com o referencial teórico utilizado, essa entrevista teria como finalidade ajudar a pessoa a compreender melhor os fatores que orientam e restringem a sua carreira, pela identificação de padrões ou temas em casos concretos e pela compreensão das razões por traz deles. Isso implicaria em uma fase de coleta de dados puramente qualitativa, com realização de devolutiva individual acompanhada, a seguir, de entrevista em profundidade, com os nove sujeitos que obtiveram combinação entre duas âncoras. Essa se constituiu uma limitação do estudo, pois a etapa qualitativa não foi prevista metodologicamente e mostrou-se inviável em função do tempo. Contudo mostra-se viável como forma de continuidade desse estudo e em outros estudos dessa natureza.

6 CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS?

Ao finalizarmos este estudo, propomos que ao invés de chamar de conclusões possamos apresentar algumas considerações finais que nos levam a algumas conclusões e também a interrogações que demandariam outros estudos em continuidade.

Como conclusões temos que as âncoras de carreira identificadas entre os enfermeiros atuantes na Instituição Campo de Estudo foram em ordem decrescente: estilo de vida; senso de dever/dedicação a uma causa; técnico funcional; segurança/estabilidade; desafio puro; autonomia/independência; gerência geral e criatividade empreendedora.

Com a devolutiva individual, os participantes dessa área profissional puderam reconhecer sua própria âncora de carreira, para que pudessem analisar e tomar decisões acerca da sua carreira profissional, à luz das características pessoais.

Em relação ao SEC esses dados subsidiarão programas de aprendizagem para os enfermeiros, na perspectiva da educação permanente, alinhados às características desse grupo e demandas institucionais.

Finalmente, as recomendações para a área de Recursos Humanos, com base nas evidências e tendências apontadas pelos dados, poderão ser subsídios para o plano de carreira de enfermeiros, da instituição campo do estudo.

Assim sendo, para traçar essas recomendações, em um cenário em que as mudanças acontecem em ritmo acelerado, recompor programas de aprendizagem e planos de carreira demandarão que a organização repense seus processos e práticas de Recursos Humanos com novos conceitos, onde constatou-se profissionais com diversas âncoras de carreira e de diferentes gerações trabalhando juntos.

O primeiro passo e recomendação para que pessoas com diferentes âncoras de carreira e de diferente gerações trabalhem em prol dessa

organização é reconhecer as diferenças e saber extrair de cada grupo seu potencial capaz de fazer aumentar a sinergia entre os mesmos.

Tendo em vista que a competição por talentos deve continuar em função das características de um mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, é fundamental, que a empresa compreenda as características e especificidades dos profissionais para que tenha vantagens no sentido de atrair e reter esses talentos.

Em relação às âncoras de carreira, o lado individual da carreira pode ser explorado mais detalhadamente, concentrando-se nas etapas de carreira, assim como na análise do movimento de carreira e seus resultados.

O estudo desenvolvido mostrou que o conceito de âncoras de carreira pode ajudar a esclarecer a auto-imagem que as pessoas desenvolvem, à medida que suas carreiras evoluem. É essencial que o ocupante da carreira individual desenvolva um *insight* sobre sua âncora de carreira, para que possa fazer melhores planos e escolhas.

Ao mesmo tempo, à medida que as pessoas vão adquirindo *insights* sobre suas próprias carreiras, podem usá-los para gerenciar melhor a carreira de outras pessoas. Em outras palavras, a derradeira questão no desenvolvimento da carreira é casar as necessidades do indivíduo com as da organização. Os desafios são responder as demandas e aspirações de pessoas diferentes umas das outras, conforme mostrou as diferentes âncoras e combinar a satisfação das necessidades organizacionais com a das pessoas. Esses dois processos são dinâmicos, mutáveis e, na melhor das hipóteses, gerenciá-los é difícil e desafiador.

Quem deve ser responsável por conciliar as necessidades individuais de cada trabalhador com o das organizações onde estes estão inseridos? Obviamente a responsabilidade deve ser compartilhada entre os ocupantes das carreiras individuais, a organização representada pela instância da direção e Recursos Humanos, os gerentes e, talvez, outras instituições parceiras, tais como universidades e órgãos governamentais, que podem constituir-se como elementos importantes para mediação desse papel.

A principal responsabilidade do ocupante da carreira é auto-avaliar e compartilhar seus *insights* com o gerente de carreira específico na

organização. Se um indivíduo não conhece suas necessidades e inclinações, a carreira dificilmente será gerenciada construtivamente. O indivíduo precisa comunicar-se claramente com os pares e superiores responsáveis por parte de sua avaliação para fazer escolhas inteligentes. É irreal esperar que gerentes e dirigentes das organizações compreendam seus funcionários tão bem, a ponto de tomarem decisões acerca de carreiras, que sejam válidas para os interessados (embora seja assim que muitos sistemas de carreira funcionem atualmente). Em última instância, as pessoas precisam aprender a gerenciar suas próprias carreiras.

Para tanto, os dirigentes responsáveis pela definição de planos estratégicos no cenário do estudo, juntamente com os gerentes, precisam repensar algumas das práticas relacionadas à política de Recurso Humanos.

A missão de uma política de Recursos Humanos em qualquer empresa deve ter como foco principal assegurar um sistema de gestão de pessoas que valorize potenciais e gere ambiência favorável à motivação e comprometimento com as metas e excelência do desempenho e dos resultados.

Recomenda-se que a primeira prática a ser repensada, considerando a política de Recursos Humanos, é o recrutamento e seleção. O recrutamento e a seleção deveriam centrar-se, ainda mais intensamente, em pessoas cujos valores combinem com os da empresa. Essa estratégia estaria alinhada à necessidade de demonstrar se a organização age coerentemente com o que prega. No reconhecimento da âncora de carreira do sujeito a ser contratado, que pleiteia uma vaga, seria importante pesar se os aspectos predominantes na âncora estão adequados ao cargo pleiteado e aos valores organizacionais.

A segunda prática a ser repensada é o sistema de cargos e salários, pois, o sistema de pagamentos/benefícios, os sistemas de promoção e tipo de reconhecimentos tradicionais não conseguem satisfazer a todos. Criar planos de carreira, sistemas de incentivo e sistemas de recompensa mais flexíveis poderiam atender as necessidades de uma variedade de tipos de pessoas ocupantes de uma mesma carreira, mesmo àqueles de semelhante categoria profissional. Por exemplo, o plano de desenvolvimento na carreira

deveria prever oportunidades de desenvolvimento de potenciais sem que, necessariamente o sujeito para ser promovido dependa de ascensão vertical para ocupar cargos de chefia. Existem experiências interessantes onde as carreiras são desenhadas em Y, prevendo que possa haver ascensão dentro de uma perspectiva de especialidades. O que ocorre é que muitas vezes um indivíduo competente tecnicamente e que trabalha como especialista em uma dada área é promovido ao cargo de chefia e esta promoção pode significar uma remoção tendo em vista, que pode haver uma não adequação de expectativas.

Outra prática a ser revista deve ser o sistema de treinamento. Há a demanda urgente de focar os treinamentos não somente na aquisição de competências técnicas (aprender a conhecer e aprender a fazer), mas, também na aquisição de competências comportamentais (aprender a viver juntos e aprender a ser), uma vez que estes aspectos são bastante valorizados na seleção e pouco reforçados no desenvolvimento. Um exemplo comum é selecionar um sujeito por desempenho técnico em prova de conhecimentos da área e demiti-lo por falta de competência relacional. Estudos que identifiquem os investimentos em horas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, correlacionando com as dimensões que esses treinamentos abrangem poderiam fornecer dados que mostrariam a evidência dessas práticas dissociadas.

Ainda pensando em treinamento e desenvolvimento, o reconhecimento das diferenças e demandas entre as diferentes gerações, podemos exemplificar com as peculiaridades da geração denominada *Next*, que demanda trabalho mais desafiador e o treinamento formal em sala de aula não atende a maioria das suas expectativas e necessidades (sabe-se que 10% deveriam ser em sala de aula, 70% advindo de experiência e 20% de trabalho de *coaching*). Existe então a necessidade do incremento do *Informal Learning* (ex: *on-the-job*, *coaching*, etc) e do *Social Learning* (*LinkedIn*), experiência significativa ancorada na prática, por intermédio de sistema de informações integrado que favorecem estudos de caso ou simulações.

A quarta prática a ser revista é o sistema de avaliação de desempenho por competências que deve ser transparente e justo. Considera-se que as pessoas não estão preparadas para fornecer e receber *feedback*, muitas vezes confundindo assertividade com agressividade e vice-versa. Frequentemente, existem relatos de pessoas que foram surpreendidas no momento de sua avaliação porque não tiveram um direcionamento do que poderia e deveria ser melhorado e muito menos elogios aos pontos fortes. Os sistemas de avaliação baseados em competências poderia ser uma ferramenta interessante para dar e receber *feedback*, caso houvesse investimento na capacitação de avaliadores e de avaliados. O sistema por si só não garante uma evolução dessas práticas. As pessoas deveriam ser envolvidas e preparadas para tal e desenvolver a maturidade necessária para trabalhar nessa perspectiva.

A organização deveria tornar mais claro as expectativas de desempenho e características específicas desejáveis nas diferentes funções, em qualquer carreira, e comunicá-las claramente aos candidatos e ocupantes das posições na carreira o que se espera deles. Se uma pessoa conhece bem a si mesma, mas, não consegue obter informações adequadas sobre os requisitos de determinada função, pode não fazer uma escolha madura e acertada. Se a organização quer colocar o talento certo no lugar certo, precisa ser mais específica sobre necessidades e metas a serem alcançadas, através de um melhor processo de planejamento da função/atividades e produto de trabalho hoje denominado de entrega.

Inevitavelmente, em algumas situações, a combinação entre necessidades do indivíduo e da organização poderá ser impossível, porque as expectativas não são compatíveis com as entregas que são esperadas ou ainda, porque a organização tem uma estrutura que não prevê ascensão vertical para ocupação de cargos gerenciais, ou, porque a pessoa não se relaciona bem em determinado tipo de valor organizacional.

Muitas organizações criam oportunidades de reciclagem e redistribuição para minimizar os impactos negativos relacionados às expectativas, mas, frequentemente, algumas pessoas não obtêm satisfação de suas necessidades individuais porque jamais terão chance de crescer e

se desenvolver em área que não estão previstas na estrutura. Nesses casos, a ação e orientação das parcerias apoiadas tanto pelo governo como por consórcios com as universidades, proporcionaria uma rede de segurança ou amortecedor de transição, permitindo que essas pessoas obtenham uma nova capacitação para deslocamento para setores onde haja oportunidade de serem aproveitadas.

Em outras palavras, trabalhadores que poderiam ser demitidos receberiam segurança econômica por pelo menos dois ou três anos, enquanto redefinem o foco de suas carreiras e aprendem novas habilidades. A tecnologia está mudando mais rapidamente, por isso, a construção de tais parcerias, para o gerenciamento da transição de carreira, torna-se cada vez mais importante.

Somente se a organização, o ocupante individual da carreira e outras instituições parceiras trabalharem em conjunto para criar sinergia entre a satisfação das necessidades individuais e organizacionais, ao longo da carreira, haverá uma chance de maximizar, tanto o desempenho organizacional, quanto a satisfação individual. Este é um dos desafios que está colocado na gestão de carreiras para o futuro.

Em relação às diferentes gerações, os dados do estudo mostraram que muitos aspectos precisam ser melhor compreendidos.

Por exemplo, ter várias gerações trabalhando lado a lado em uma mesma organização, pode provocar tensões e conflitos, mas pode também, conduzir à criatividade e oportunidades.

Os trabalhadores mais velhos terão de lidar não só com a juventude dos trabalhadores da geração X e Y, como terão de lidar com as rivalidades entre as gerações, pois ambas estarão disputando as posições hoje ocupadas pelos *baby-boomers*.

Há a necessidade de explicitação da política de Recursos Humanos e da visão da empresa para que os jovens trabalhadores possam se sentir parte da organização e motivarem-se com as perspectivas de crescimento. Tudo indica que as gerações X e Y querem sentir que estão fazendo diferença na vida das pessoas ou trabalhando para o bem da sociedade.

A literatura tem demonstrado que as gerações X e Y buscam o reconhecimento imediato por sucesso, por isso, a importância de investir nos talentos para potencializar a sua retenção, para tanto estes precisam ganhar algum grau de autonomia. Eles esperam ser envolvidos nas decisões que os afetem e buscam acesso direto à liderança. Algumas empresas mais inovadoras já estão buscando estratégias para se adequarem a isso, por exemplo, encorajando a correspondência de jovens funcionários, por e-mail com altos dirigentes, ou programando *chats on-line* com o *Chief Executive Officer (CEO)*.

As gerações X e Y não conseguem compreender a dedicação de uma empresa a seus fundadores, pelo fato da tradição apenas.

Por isso, muitas vezes os veteranos e *baby-boomers* podem interpretar atitudes das gerações mais novas como desinteresse ou falta de comprometimento com o trabalho. Os membros da geração Y se indignam quando lhes pedem para fazer horas extras, sem sistema formal de remuneração. Para eles, o trabalho tem hora para começar e para terminar, pois privilegiam a qualidade de vida e a possibilidade de desenvolverem outras atividades.

Em geral, os membros da Geração Y são atraídos para culturas orientadas para equipes, ao contrário dos da "Geração X", que tendem a ser mais individualistas e orientados para realizações pessoais. Os da Geração Y preferem trabalhar com outros e têm uma forte necessidade de filiação à organização. Portanto, para satisfazer a geração Y, os dirigentes deveriam considerar meios de encorajar o comportamento orientado para equipes. Há que se considerar que os mecanismos de ação mais individuais e competitivos da geração X são altamente estimulados pela própria sociedade de consumo e pelo mercado de trabalho que reforça constantemente a adoção desse tipo de comportamento visando o produtivismo.

Outros aspectos importantes a serem desenvolvidos referem-se à aquisição de competências para exercer a cidadania corporativa, termo este que inclui a proteção ambiental, e as competências relacionadas ao compromisso social, isto é, que cada sujeito possa ver-se como agente de

transformação positiva da sociedade, trabalhando na perspectiva de inclusão, diminuição de diferenças, desigualdades e promoção de solidariedade.

Ainda, como recomendação, ressalta-se a importância do desenvolvimento e uso da tecnologia como agente propulsor do aprimoramento de relacionamento entre as pessoas e o aumento da agilidade da circulação da informação.

Em última instância, considera-se que aquilo que a geração Y quer e está pedindo não é tão diferente do que a organização deseja. Algumas das mudanças que os trabalhadores mais jovens buscam serão boas para a organização como um todo, uma vez que estão alinhadas aos valores que devem ser enfatizados como: a capacidade de continuamente se reconstruir e relacionar-se com o conhecimento, aprendendo a aprender e a interpretar sob as diferentes óticas do conhecimento, a quem interessa esse conhecimento.

Por exemplo, os mais jovens admiram a honestidade, a integridade e o comportamento ético. Eles esperam que seus líderes pratiquem o que pregam e não vêem distinção entre níveis dentro da organização quando se trata do que é justo. As empresas que dividem a responsabilidade da carga de cortes salariais e demissões por todos os níveis hierárquicos são consideradas mais justas do que as que concentram essas restrições nos níveis inferiores. Outro exemplo refere-se à divisão igualitária nos programas de participação nos resultados, prevendo repartir lucros com todos os envolvidos independente de cargos e funções, mas, acham mais justo que essa divisão leve em consideração também, o quanto cada um realizou de entrega recompensando as entregas diferenciadas que realmente agregaram valor à organização.

Finalizando, outra consideração importante refere-se à possibilidade de continuidade desse tipo de estudo com ampliação da amostra, que embora tenha sido nesse caso um senso, poderia ser expandida para outros cenários ou campos amostrais possibilitando assim, um N maior, que por si só, permitiria chegar à comprovação da relação de significância entre as variáveis âncoras de carreira X faixa geracional.

Contudo, mesmo admitindo as limitações encontradas no estudo, cabe reconhecer que o caminho trilhado favoreceu apreender pontos importantes para a gestão de pessoas na área da enfermagem que acenam para a pertinência e potencialidade de continuidade de investigações nessa mesma linha que contribuam efetivamente para conhecimento que qualifiquem as práticas até então desenvolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque LG, Oliveira PM. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

André AM. Competências para a gestão de unidades básicas de saúde: percepção do gestor. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2006.

André AM, Ciampone MHT. Desafios para a gestão de unidades básicas de saúde. Revista de Administração em Saúde, v. 9, p. 16-21, 2007

Baldassare RM, Ciampone MHT. A construção de competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos dos sétimo e oitavo semestres de graduação em enfermagem. Revista de Administração em Saúde, v. 9, p. 47-54, 2007.

Borgatti RN, Sanches C, Paixão MR, Meireles M. Pensamento complexo: uma contribuição à gestão estratégica de negócios. Anais da XXVI ENANPAD. Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

Braverman H. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan; 1987.

BRPONTES Consultoria e Tecnologia. Plano Estratégico de Recursos Humanos. Relatório. São Paulo; 2007.

Carvalho G, Lopes S. Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral. Arq Ciênc Saúde, Paraná, v. 13, n. 4, p. 215-19.

Cavalheiro AM, Moura DFM, Lopes AC. Estresse de enfermeiros com atuação em unidade de terapia intensiva. Rev. Latino-Am Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 16, n.1, p. 29-35, 2008.

Cecílio LCO (org.). Inventando a mudança na saúde. São Paulo: Hucitec; 1994.

Chanlat JF. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração em Enfermagem. 1995;35(6):67-75.

Chanlat JF. Quais carreiras e para qual sociedade? Revista de Administração em Enfermagem. 1996;36(1):13-20.

Chiavenato, I. Introdução à teoria geral de administração. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

Ciampone MHT, Felli VEA, Castilho V, Kurcgant P. Resgate da produção do conhecimento na área de administração de serviços de enfermagem. Rev esc de enferm USP, São Paulo, v. 39, n. esp, p. 535-43, 2005.

Dal Ben LW. Sistema de classificação de pacientes em assistência domiciliária. Acta Paul Enferm, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 100-8, 2006.

Dutra JS. Administração de carreiras uma proposta para repensar a gestão de pessoa. Ed. Atlas; 1999.

Dutra JS. Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas; 1996.

Dutra JS. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

Dutra JS, Albuquerque L. Âncoras de Carreira. Disponível em: < www.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_graduação.doc > Acesso em 17 Outubro 2008.

Fleury A, Fleury MTL. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Fracolli LA. Processo de trabalho de gerência: possibilidades e limites frente à reorganização do trabalho na rede básica de saúde de Marília. [tese]. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem da USP; 1999.

Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2002.

Guariente MHDM, Zago MMF. Produção científica de enfermeiros assistenciais com apoio de assessoria em pesquisa. Rev. Latino-Am Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 14, n.3, p. 330-35, 2006.

Hipólito JAM. A Gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

Kurcgant P. (coord) et all. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991.

Kurcgant P, Ciampone MHT. A pesquisa na área de gerenciamento em enfermagem no Brasil. Rev. bras. enferm, Brasília, v. 58, n. 2, p. 161-64, 2005.

Le Boterf G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed; 2003.

Manenti SA. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2008.

McClelland DC, Spencer LM. Competency assessment methods: history and state of the art. Boston Hay: McBer Research Press; 1990.

Peduzzi M, Schraiber LB. Workshop: mapeamento de projetos de pesquisa e de intervenções sobre recursos humanos em saúde, no âmbito nacional. Interface Comum Saúde Educ. 2000; 4(7):149-52.

Pereira LL, Takahshi RT. Auditoria em enfermagem. In: KURCGANT, P. (coord.) Administração em Enfermagem. São Paulo: EPU, 1991. Cap. 17, p. 215-22.

Peres AM, Ciampone MHT, Wolff LDG. Competências gerenciais do enfermeiro nas perspectivas de um curso de graduação de enfermagem e do mercado de trabalho. Trabalho, Educação e Saúde v. 5, p. 453-72, 2008.

Perrenoud P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artes Médicas; 1999.

Pires RP. Formação de competências na interface estágio extracurricular e início da atuação profissional como enfermeiro. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2006.

Resende E. Gestão de pessoas com foco em competências: a hora e a vez de RH mostrar e agregar valor. Disponível em: < <http://oficinadecompetencias.com.br/2009/05/04/gestao-de-pessoas-com-foco-em-competencias-a-hora-e-a-vez-de-rh-mostrar-e-agregar-valor> > Acesso em 4 Maio 2009.

Sangiuliano LA. Stress na atuação dos enfermeiros em um hospital privado e as consequências no seu estado de saúde. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2004.

Santos FD, Alves JA, Rodrigues AB. Síndrome de *burnout* em enfermeiros atuantes em uma Unidade de Terapia Intensiva. Rev Einstein, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58-63.

Kurcgant P, Ciampone MHT. A pesquisa na área de gerenciamento em enfermagem no Brasil. Rev. bras. enferm, Brasília, v. 58, n. 2, p. 161-64, 2005.

Sápia T. Perfis comportamentais e estilos de mobilização de enfermeiros gestores de um serviço de medicina diagnóstica. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2009.

Schein EH. Career anchors: discovering your real values. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company; 1993.

Schein EH Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. Academy of Management Executive, 1996, pp. 80–8.

Super DE, Bohn Jr MJ. Desenvolvimento da carreira. São Paulo: Atlas; 1990.

Yin RK. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman; 2005.

Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B.. Choque de Gerações. Serviço Diário de Notícias ABRAC. 22 de maio de 2001. Disponível em: < <http://www.abrac.com.br/online/artigo.asp?id=6&tipo=A>. > Acesso em 11 Abril 2010.

ANEXOS

Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de consentimento livre e esclarecido I	Resolução nº 196 de 10 de outubro de 1996 do Conselho Nacional de Saúde.
--	--

Eu,....., fui convidado(a) a participar como sujeito integrante da pesquisa: **“Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros como subsídio para a construção de plano de carreira”**. Fui orientado(a) sobre o objetivo geral da pesquisa que é identificar as âncoras de carreira dos enfermeiros atuantes na instituição campo de estudo e sobre os objetivos específicos que são favorecer aos participantes dessa área profissional reconhecerem sua própria âncora de carreira, analisarem e tomarem decisões acerca da carreira profissional e subsidiar o processo de construção do plano de carreira pela área de Recursos Humanos da instituição campo de estudo, bem como sobre a metodologia a ser utilizada na primeira fase da coleta de dados, que consistirá no preenchimento de um questionário. Foi assegurado que o presente estudo não trará nenhum desconforto ou risco a minha integridade moral, pois os resultados serão tratados de forma sigilosa e, a fim de garantir o anonimato e a privacidade de minha identidade, receberei um código numérico nessa fase. Poderei ter acesso às informações sobre a pesquisa, esclarecer dúvidas, ou me retirar da mesma, a qualquer momento. Desta forma, declaro que aceito participar livremente e espontaneamente desta pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

Assinatura do participante do estudo

Melissa Messias Finette

(pesquisadora)

melissa.finette@usp.br

fone: 45082243

Profª Drª Maria Helena Trench Ciampone

(orientadora)

mhciamp@usp.br

fone: 30617552 ou 7555

Anexo 2 – Instrumento de Coleta de Dados

Parte I – Dados pessoais

1. Idade: _____ anos
2. Sexo: ☐ Feminino ☐ Masculino
3. Tempo de formada (o): _____
4. Pós-Graduação:
☐ Doutorado ☐ Mestrado ☐ MBA ☐ Especialização
5. Tempo de atuação na instituição: _____
6. Área de atuação:
☐ UTI ☐ CC ☐ UI ☐ RT/QT ☐ PA ☐ DC ☐ HD ☐ CASC
☐ EDA ☐ CES ☐ CDI ☐ LITO ☐ Check-up
☐ Neurofisiologia Clínica ☐ SEC ☐ Auditoria ☐ Comercial ☐ DI
☐ SCIH ☐ Superintendência Assistencial ☐ Responsabilidade Social
☐ Coordenação de Transplantes ☐ APM ☐ Atendimento Domiciliar
☐ Centro de Diabetes ☐ Call Center ☐ Instituto de Ciências
☐ Cardiologia ☐ Instituto da Próstata
7. Cargo que ocupa: _____

- ___ 10. Sonho em ser dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- ___ 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
- ___ 12. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
- ___ 13. Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
- ___ 14. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- ___ 15. Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
- ___ 16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
- ___ 17. Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me diretor geral.
- ___ 18. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
- ___ 19. Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
- ___ 20. Procuro trabalho em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.
- ___ 21. Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.
- ___ 22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.

* Extraído de *Career Anchors* de Edgar Schein e adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos Professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque.²

- ___ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- ___ 24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades, familiares e de carreira.
- ___ 25. Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
- ___ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
- ___ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
- ___ 28. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.
- ___ 29. Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
- ___ 30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
- ___ 31. Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
- ___ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
- ___ 33. Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
- ___ 34. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- ___ 35. Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.

* Extraído de *Career Anchors* de Edgar Schein e adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos Professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque.³

- ___ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
- ___ 37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- ___ 38. Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
- ___ 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- ___ 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.

* Extraído de *Career Anchors* de Edgar Schein e adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos Professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque.⁴