



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **ÂNCORAS DE CARREIRA: UM ESTUDO QUALITATIVO COM GERENTES DE PROJETOS DO SEGMENTO DE T.I.C.**

**CLARICE SANTIAGO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
clrcsantiago@gmail.com



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### ÂNCORAS DE CARREIRA: UM ESTUDO QUALITATIVO COM GERENTES DE PROJETOS DO SEGMENTO DE T.I.C.

#### Resumo

O entendimento sobre as transformações ocorridas na carreira profissional requer uma reflexão não somente dos aspectos objetivos, como também nas questões pessoais como valores, motivações e competências, necessários às diversas profissões. Este trabalho baseia-se na teoria sobre âncoras de carreira, de Edgar Schein, e relaciona as competências pessoais com as esperadas na profissão de gerente de projetos e nos novos tipos de carreira como Proteana, sem fronteiras e *opt-out*. Objetivo: Analisar a carreira do gerente de projetos sobre as tendências e novos tipos de carreiras existentes e avaliar a aderência das âncoras de carreira nesta profissão. Metodologia: Pesquisa qualitativa composta por questionário sobre âncoras de carreira, entrevista presencial semiestruturada e análise de conteúdo. Conclusões: As âncoras mais compatíveis com a profissão de gerente de projetos são a de puro desafio e autonomia e independência. Os gerentes de projetos encontram segurança no seu conhecimento e na sua capacidade de desenvolvimento pessoal. Já os tipos de carreira são circunstanciais e alguns profissionais atuam em carreira Proteanas e sem fronteiras.

**Palavras-chave:** Âncora de carreira; Gestão de projetos; Carreira subjetiva.

#### Abstract

The understanding of career transformations requires not only a reflection of the objective point of view but also on personal issues as values, motivations and skills needed for professions. This work is based on the Edgar Schein career anchors theory, and relates personal skills with those expected in the profession of project manager and new career types like Protean, boundaryless and opt-out career. Objective: To analyze trends and types of project manager career and evaluate the compatibility of career anchors in this profession. Methodology: This research is qualitative and consists of career anchors survey, semi-structured personal interview and content analysis. Conclusions: The more compatible project manager anchors are pure challenge and autonomy and independence. Project managers find security in their knowledge and ability for personal development. Some managers work in Protean and boundaryless career.

**Keywords:** Career anchor; Project management; Subjective career.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Profundas transformações ocorrem nas últimas décadas, no mundo do trabalho, pautadas por fenômenos que incluem a globalização da economia, o aumento da competitividade entre países e empresas, a reestruturação produtiva, a aceleração do desenvolvimento da tecnologia e das comunicações.

A evolução das redes de comunicação alterou a forma das organizações, e permitiu a reestruturação das empresas para o modelo de redes, onde cada unidade de negócio é um nó da rede organizacional, que no mundo globalizado faz parte de uma grande rede mundial. Só é possível obter-se um aumento da produtividade em uma organização quando se cumprem as condições de inclusão de novas tecnologias e mudança no tipo de trabalho, e estruturação da organização em torno de redes (CASTELLS, 2005).

Esta reestruturação causou, entre outros efeitos, a instabilidade no mercado de trabalho, e a necessidade de maior flexibilidade do emprego, o aumento da mobilidade do trabalho e constante requalificação das capacidades e habilidades dos profissionais. As tradicionais carreiras verticais e estáveis tornam-se mais restritas a poucos profissionais que permanecem dentro das grandes organizações. Para Castells, trata-se de uma estabilidade construída dentro da flexibilidade.

A cobrança pelo aumento no desempenho e a mudança no contrato psicológico entre a empresa e os indivíduos causam efeitos diversos ao ambiente de trabalho. Novos conceitos de carreira, entre elas as carreiras “Proteanas”, “sem Fronteiras” e “*OPTOUT*”, também conhecidas como carreiras não organizacionais, surgem como opções da trajetória dos profissionais.

Este trabalho, à luz da teoria sobre âncoras de carreira de Edgar Schein, busca relacionar os elementos individuais dos sujeitos, como valores, competências e motivos pessoais e profissionais com os desejados na profissão de Gerente de Projetos. É suposto que esta reflexão contribua para o maior entendimento sobre a compatibilidade pessoal em relação aos comportamentos e habilidades necessárias para o exercício da profissão.

Problema: Quais âncoras de carreira são aderentes (ou compatíveis) à carreira do gerente de projetos? Existe relação entre as “âncoras de carreira” e os novos tipos de carreira, considerando-se a carreira do gerente de projetos?

A pesquisa tem por objetivo analisar a carreira do gerente de projetos no segmento de T.I.C., sob três dimensões. A primeira refere-se à análise dos tipos e tendências de carreiras, a segunda avalia os aspectos relativos às escolhas profissionais, e a última busca conhecer as competências pessoais de carreira do gerente de projetos.

Hipótese: A âncora de gerência geral é predominante na profissão de gerente de projetos de T.I.C., e as competências desejadas pela profissão são aderentes às existentes na âncora G.G.

O texto a seguir encontra-se assim estruturado: O capítulo 1 aborda referencial teórico relativo ao tema proposto; o capítulo 2 descreve a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa; capítulo 3 refere-se à análise dos resultados da pesquisa e o último capítulo elucida as considerações finais da pesquisa e possíveis contribuições.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O processo de reestruturação das organizações

As mudanças no cenário econômico global ocorrido nas últimas décadas e a necessidade no aumento da produtividade impactam na busca das empresas por maior agilidade em seus processos e na sua estrutura organizacional. As empresas encontraram na



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

reestruturação organizacional uma maneira de tornarem-se capazes de gerenciar ambientes em permanente mudança.

Vasconcelos e Hemsley (2011) afirmam que as formas tradicionais de estruturação das organizações não suportam a nova economia, pelo alto nível de formalização, unidades de comando, especialização e verticalização da comunicação. A revisão das estruturas organizacionais, para modelos matriciais e por projetos, inclui novas formas no exercício da autoridade, da comunicação e das atividades. Vasconcelos e Hemsley (2011) destacam três componentes no conceito da estrutura organizacional: Subsistema de autoridade, subsistema de comunicação e subsistema de atividades.

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas, e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELOS E HEMSLEY, 2011).

Com o fenômeno da evolução tecnológica, as empresas têm necessidade de tornarem-se mais flexíveis, aumentar a fluidez na comunicação, e permitir que as mudanças sejam implementadas o mais rápido possível. Para isso é necessário uma revisão das suas estruturas organizacionais.

O aumento da flexibilidade das estruturas organizacionais surge da necessidade em se integrar o trabalho das diversas unidades funcionais. O gerente funcional concentra seus esforços e recursos no cumprimento de suas metas operacionais. Os requisitos das organizações para maior competitividade requer uma posição integradora entre as diversas unidades funcionais, sem destruir a estrutura vigente. Surgem as organizações matriciais, por projetos ou para a inovação, e a profissão de gerente de projetos.

### **2.2 Novos desafios na gestão de carreira**

O conceito de carreira é definido por diversos autores e sob diversos significados. Ferraz, Galli e Trevisan (2008) definem a carreira como um conceito em evolução:

Originária do latim medieval via carraria, com significado de estrada rústica para carros (MARTINS, 2001), “foi a partir do século XIX que o termo carreira foi aplicado ao caminho que uma pessoa toma na vida” (COELHO, 2006, p. 102), e, desde o final daquele século, a palavra carreira é comumente relacionada a trabalho, profissão ou atividade profissional num contínuo exercício. De outra maneira, carreira também é entendida como “curso da vida profissional ou emprego, que permite uma oportunidade de progresso ou avanço no mundo” (BRIDGES apud COELHO, 2006).

A gestão da carreira tradicional, pautada pela posição passiva do trabalhador, que delegava a responsabilidade sobre a sua evolução profissional para a empresa onde exercia suas atividades profissionais, foi afetada pelas mudanças causadas na nova economia, na evolução da tecnologia e na reestruturação organizacional.

Novas formas de carreira aparecem neste cenário de grandes transformações, e impulsionadas tanto pelas organizações, quanto pelos indivíduos. As relações de longo prazo entre indivíduos e organizações (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) e a construção de carreiras sólidas e duradouras dentro de um cenário de estabilidade dão espaço a novos tipos de carreira. A responsabilidade sobre a gestão da carreira, como trabalhar para múltiplos empregadores, movimentos através de projetos, desenvolvimento de competências técnicas e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

comportamentais e a visão do progresso de carreira (MILES e SNOW, 1996) são os principais elementos que contam nesta nova relação.

Neste cenário surge a importância dos indivíduos poderem analisar a carreira pessoal a partir de diferentes perspectivas (DUTRA, 2010). Este olhar ampliado sobre a carreira do indivíduo considera as necessidades pessoais, valores e crenças que resgatam o significado do trabalho. Hall (2002) aborda os aspectos de significado da carreira, sob as visões populares e científicas, e classifica a carreira como avanço, profissão, sequência de trabalhos e de experiências relativas às funções exercidas. Defillippi e Arthur (1996) definem três perspectivas de competências pessoais para análise de gestão: *know-why*, *know-how* e *know-whom*. Para os autores, torna-se fundamental que o indivíduo desenvolva o autoconhecimento, como apoio para escolhas profissionais mais assertivas.

HALL (2002) destaca quatro conotações distintas nas quais o termo é usado, tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

(1) Carreira como avanço: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima;

(2) Carreira como profissão: uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar carreiras é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nesta visão seriam consideradas carreiras somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são relacionados à construção de uma carreira;

(3) Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com esta visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras (carreira objetiva);

(4) Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho (carreira subjetiva).

### 2.2.1 Carreira Proteana

A carreira Proteana é pautada por um novo contrato psicológico que, segundo Hall (1996), embora não seja um contrato formal ou documento legal, funciona como uma descrição das relações estabelecidas, ou do conjunto de expectativas mútuas, frequentemente implícitas, firmadas por ambas as partes em uma relação de trabalho. Este novo contrato psicológico, devido às turbulências no ambiente de trabalho, foi alterado nos seguintes pontos: segurança de emprego de longo prazo por contratos de curto prazo, necessidades de se cumprir o horário estabelecido por trabalho com metas e prazos estabelecidos e mudanças nos planos em decorrência do mercado e dos resultados organizacionais.

Segundo Hall (2002), as características do novo contrato proteano de carreira se resume nos pontos: (1) A gestão da carreira é efetuada pelo indivíduo e não pela organização; (2) Definida como uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade. A idade da carreira conta e não pela idade cronológica; (3) O desenvolvimento é obtido através de aprendizado contínuo, auto direcionado, relacional e encontrado em desafios de trabalho; (4) O desenvolvimento não é mobilidade para cima, nem treinamento formal ou repetição de treinamento; (5) Os ingredientes do sucesso são *learning-how*; empregabilidade, carreiras Proteana e ser humano integral; (6) A organização





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

provê tarefas desafiadoras, desenvolvimento de relações e informações e outros recursos de desenvolvimento.

### 2.2.2 Carreira sem Fronteira

O termo “carreira sem fronteira” é originário de uma corrente que estuda a transformação na carreira através da transformação nas organizações. Com a extrema competitividade e a necessidade das empresas se reorganizarem para permanecerem no mercado foi necessária uma revisão no conceito de carreira. As empresas tornaram-se redes de negócios, fizeram *downsizing* e perderam suas fronteiras. As carreiras seguiram o mesmo fluxo e se transformam em carreiras sem fronteiras.

As carreiras estão diretamente ligadas à forma como as organizações se reestruturam e organizam a sua gestão. Toffle (1981, 1990), classifica as transformações que as organizações sofreram em “ondas”. A segunda onda é constituída pelas organizações tradicionais e hierárquicas, e se situam no período de 1860 até 1970. A terceira onda é composta pelas empresas que sofreram grandes transformações no período de 1970 a 1980, e são referenciadas como organizações em rede. As redes são constituídas de grupos de múltiplas organizações, onde a carreira se movimenta horizontalmente. A carreira da quarta onda, segundo Toffle, irão se posicionar nas organizações do futuro, ou organizações celulares.

### 2.2.3 Carreira “OPTOUT”

Estudos americanos têm publicado reportagens sobre a chamada revolução *opt-out*, e descreve a evasão de mulheres executivas e altamente qualificadas, do ambiente de trabalho tradicional. As explicações de que as mulheres buscam conciliação entre as necessidades familiares e as profissionais parece pobre e pouco convincente. Muitos homens e mulheres sem filhos também optam por esta iniciativa. Uma das explicações reflete a insatisfação com o ambiente de trabalho, os impedimentos da pessoa em desenvolver todo o seu potencial e atingir a desejada realização profissional. Neste estudo conclui-se que existe baixa satisfação no trabalho (SCALABRIN, 2010).

### 2.3 As escolhas profissionais

As decisões de carreira são orientadas por um sistema de autoconceito que a pessoa possui sobre si mesma. Este autoconceito é a maneira como a pessoa se vê, o quanto ela se conhece e quais são seus valores, competências e motivações, que contam no momento de se fazer escolhas.

Em toda experiência profissional ou de trabalho, a pessoa adquire novos conhecimentos e habilidades, que permitem a mudança de sua atitude perante as atividades laborais e pessoais. Schein (2006) propõem o desafio de se ir além deste conhecimento e procurar saber o quanto a pessoa aprendeu sobre ela mesma, ou seja, desenvolver o autoconhecimento e saber quais reações se tem em determinada situação.

A “âncora de carreira” definida por Schein é um elemento de autoconceito de uma pessoa, que ela fará uso quando necessitar fazer escolhas difíceis. Se o trabalho não permite a expressão da âncora, a pessoa provavelmente irá buscar expressá-la em seu segundo trabalho ou em atividades de lazer ou hobbies. O desenvolvimento desse referencial foi fundamentado a partir de uma pesquisa realizada com 44 estudantes do curso de mestrado da Sloan School of Management, do MIT, entre os anos de 1961 a 1963.

Existem oito categorias de âncoras de carreira, identificadas por Schein inicialmente em pesquisa longitudinal, e confirmada em diversos estudos de diferentes ocupações e países (SCHEIN, 1978): (1) Técnica funcional; (2) Gerencia geral; (3) Autonomia e independência;



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

(4) Segurança e estabilidade; (5) Criatividade empreendedora; (6) Serviço e dedicação a uma causa; (7) Puro desafio; (8) Estilo de vida.

**Competência técnica funcional (TF):** Esta âncora descreve as pessoas que tem talento e forte motivação para um tipo de trabalho específico, e sentem satisfação pelo conhecimento que eles exercem como especialistas. Quando estas pessoas se movimentam ao longo de sua carreira para outras áreas de atuação, sentem que retroagiram na carreira e desejam voltar à área de competência. Constroem um sentimento de identidade em volta do conteúdo de seu trabalho, podendo ser técnico ou funcional, e incrementam seus conhecimentos e habilidades em suas próprias áreas. Podem assumir funções como gerentes funcionais, mas não possuem ambição e desvalorizam a posição de gerente geral.

**Competência em gerencia geral (GG):** A competência de gerente geral requer a capacidade e habilidade para subir os níveis hierárquicos organizacionais e ser responsável por decisões políticas e esforços que determinarão o sucesso ou não de uma empresa. A pessoa sob esta competência considera a especialização técnica funcional como uma armadilha para sua carreira, e por isso procura saber sobre as diferentes áreas funcionais. Sente-se motivada por sua escalada organizacional, altos níveis de responsabilidade, oportunidades de liderança e contribuições para o sucesso da organização.

**Autonomia e independência (AI):** Nesta âncora estão indivíduos que desde cedo percebem a dificuldade em se manterem dentro do sistema organizacional, composto por regras, procedimentos, horas fixas de trabalho, código indumentário e normas gerais. Estas pessoas fazem escolhas por trabalho que permitam o máximo de independência e liberdade, ou carreiras independentes da empresa. Este comportamento pode ser consequência da educação que a pessoa recebeu na infância, em ser autoconfiante e ter julgamento independente. Esta é uma necessidade primordial para este tipo de âncora. Estas pessoas constroem carreiras autônomas, e se houver interesse pelos negócios ou gerenciamento, tornam-se consultores ou professores, podendo desenvolver atividades de pesquisa e desenvolvimento.

**Segurança e estabilidade (SE):** A principal característica desta âncora é a necessidade primordial em se sentir seguro e estável diante da carreira. Deseja-se ter o futuro garantido e acredita-se que o seu conhecimento adquirido já é o suficiente. Segurança pode aparecer como primordial em algum estágio de todas as carreiras, e para esta âncora sempre prevalecerá está preocupação como guia e restrição às decisões de carreira. Emprego em instituições governamentais pode ser uma boa escolha para este tipo de pessoa. Um indivíduo que se encontra nesta âncora Identifica-se com a organização e é visto como pouco ambicioso pelas culturas de alto resultado e ambição.

**Criatividade empreendedora (CE):** É primordial para este tipo de pessoa que utilize a sua criatividade para o desenvolvimento de seu próprio negócio e oferecimento de novos produtos ou serviços. Diferente de artista, inventor e pesquisador, que envolve muita criatividade no desenvolvimento do trabalho, as pessoas sobre esta âncora se diferenciam pela disponibilidade em empreender o seu próprio negócio. Envolve correr risco financeiro e de ser bem sucedido economicamente.

**Serviço e dedicação a uma causa (SD):** São pessoas mais orientadas aos seus valores do que os seus reais talentos e habilidades. Este tipo de carreira é movido pelo desejo de melhorar o mundo em algum aspecto. Normalmente seguem profissões como medicina, enfermagem, trabalho social, professor e trabalhos em organizações não governamentais. Podem aparecer em organizações de negócios e na gerência, como carreira em recursos humanos. Valores que aparecem mais fortemente são: trabalhar com pessoas, servir a



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

humanidade, salvar o meio ambiente, etc. Todos os outros tipos de âncora comportam a âncora de serviço e dedicação a uma causa.

**Puro desafio (PD):** Pessoas ancoradas no puro desafio são movidas pela necessidade primordial em provar que podem conquistar tudo e todos. Sucesso para eles é a superação de obstáculos, resolução de problemas insolúveis. Este tipo não possui âncora técnica funcional, pois o foco não é na análise da área em que o problema ocorre. Os desafios podem ser em termos interpessoais e competitivos. Todo o sistema de contratação possui uma oportunidade de teste de si mesmo. A gerência geral é um tipo de puro desafio que pode ser proporcionado pela situação do próprio trabalho. Estas pessoas possuem um perfil desenvolvido para a competição, e quando não existe a oportunidade de exercê-la, podem se sentir desmoralizado e isso se torna um problema.

**Estilo de vida (EV):** Muitas pessoas buscam a integração da carreira com os demais aspectos de sua vida, e querem que sua carreira tenha significado e seja compatível com seu estilo de vida. Esta escolha tem aumentado devido às mudanças nos valores sociais em torno da independência. Este tipo de carreira permite ao empregador oferecer menor segurança no trabalho e maiores benefícios portáteis como trabalhar em casa, ou em períodos parciais. Estas pessoas buscam flexibilidade acima que qualquer outro valor.

### 2.4 A carreira do Gerente de Projetos

Gerenciamento de projetos surgiu dentro do contexto da remodelagem das estruturas organizacionais. O profissional que atua na área de tecnologia da informação desenvolve uma carreira técnica e quando atinge a senioridade pode optar por uma transição para a carreira gerencial e assumir a função de gerente de projetos.

Kerzner (2009) explica que muitas empresas encorajam os profissionais a criarem novas ideias e sugestões para a melhoria do trabalho, e como recompensa estas pessoas recebem o título de *project champion*. Estes indivíduos muitas vezes assumem o papel na gestão de projetos, e podem ter forte inclinação para as questões técnicas do projeto e uma tendência a não valorizar as responsabilidades não técnicas. Esta situação pode torna-se um problema para o projeto, também conhecida como efeito *Halo*.

Embora a orientação da profissão seja para pessoas, as competências necessárias para esta carreira variam entre conhecimentos em gestão de projetos, no negócio e habilidades interpessoais. A carreira do gerente de projetos pode se desenvolver no modelo tradicional, e muitos preferem as carreiras Proteanas ou sem fronteiras. Observa-se que no Brasil a opção por um tipo de carreira não tradicional pode ser influenciado por uma característica do mercado na contratação de profissionais independentes. Este fato ocorre em alguns setores, dentre eles a T.I.C.

O modelo de competência proposto pelo manual *Project Manager competency development*, do PMI (2007) é constituído por três categorias: (1) competência de conhecimento, e implica em o que o gerente de projetos conhece em relação à aplicação de processos, ferramentas e técnicas às atividades do projeto; (2) competência de desempenho, que representa como o gerente de projetos aplica o conhecimento a fim de atingir os resultados dos projetos e (3) competências pessoais, que inclui os comportamentos, atitudes e características de personalidade necessárias dentro do meio ambiente de projetos. As habilidades pessoais do gerente de projeto incluem comunicação, liderança, gestão, habilidades cognitivas, eficácia e profissionalismo. Nota-se que esta análise restringe as avaliações do tipo de organização e do tipo de indústria, que podem exigir competências adicionais.

Quanto ao desenvolvimento de carreira, diversos autores estudam este assunto, e sua relevância é pautada pela falta de clareza nos papéis e responsabilidades e pela inexistência de





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

planos de cargos e carreiras nas organizações (CARVALHO e RABECHINI JR, 2010). Um dos fatores que dificultam a gestão da carreira do gerente de projetos e a falta de continuidade, uma vez que projetos são organizações temporárias.

No Brasil foi desenvolvido um estudo por Rabechini Jr (2001) e Rabechini et al. (2002), sobre as percepções das habilidades do gerente de projetos. Foram abordadas visões sob a ótica do gerente e dos membros da equipe. Nesta pesquisa consideram-se as habilidades: liderança, administração do tempo, negociação, técnica, comunicação, relação com o cliente, relações humanas e orçamento.

Como resultado do estudo constatou-se distinções entre as opiniões dos gerentes de projetos e dos membros da equipe. Nota-se que a habilidade de relações humanas foi a mais pontuada pelos dois grupos. Os membros da equipe assinalam como principais habilidades as relações humanas, técnica, liderança e administração do tempo, enquanto os gerentes de projetos priorizam as relações humanas, liderança, relações com o cliente e negociação.

O PMBOK quinta edição (2013) acrescenta algumas habilidades no conjunto: liderança, construção de times, motivação, comunicação, influência, tomada de decisões, consciência política e cultural, negociação, construção de confiança, gestão de conflito e coaching.

Nota-se que as competências do gerente de projetos são multidisciplinares e compostas por elementos de conhecimento técnicos e comportamentais. A avaliação da sua importância pode variar conforme o entendimento de cada parte interessada, por possuírem diferentes expectativas e prioridades. Destaca-se a equipe do projeto, que tem maior apreciação por gerentes que detenham conhecimento técnico.

### 3 Metodologia

Pretende-se identificar qual a contribuição da teoria sobre âncoras de carreira nas escolhas de carreira em gestão de projetos e para os novos tipos de carreira. Quanto à abordagem do problema optou-se pelo tipo de pesquisa qualitativa. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2014).

Esta pesquisa, embora qualitativa, irá se beneficiar da transformação de dados qualitativos em elementos quantitativos, através da utilização de critérios, categorias e escalas, como utilizado por Schein nas categorias de âncora de carreira.

Como instrumentos para coleta de dados foram utilizados um questionário e sobre Âncora de Carreira, extraído do livro *Career Anchors* de Edgar H. Schein, e adaptado para administração de recursos humanos pelos Professores Dr. Joel Souza Dutra e Dr. Lindolfo Albuquerque, e posteriormente uma entrevista guiada e presencial.

Participaram desta pesquisa seis gerentes de projetos, selecionados a partir dos critérios relevantes para este tipo de pesquisa: (1) habilidade de se expressão com palavras; (2) habilidades para perceber e expressar seus sentimentos interiores e emoções; (3) habilidades para perceber e expressar experiências orgânicas que acompanham os sentimentos; (4) experiência relativamente recente com o assunto que está sendo abordado; (5) habilidade para escrever ou reportar-se ao que ocorre consigo ao longo do tempo (GIL, apud POLKIN-GHONE, 2010).

### 4 Análise dos resultados



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A pontuação obtida pelas respostas dos questionários foi confirmada na sua totalidade durante as entrevistas presenciais com os participantes. Houve um empate no resultado médio apurado entre as categorias de puro desafio e autonomia e independência. As menores médias obtidas foram nas âncoras de dedicação a uma causa, segurança e estabilidade e estilo de vida.

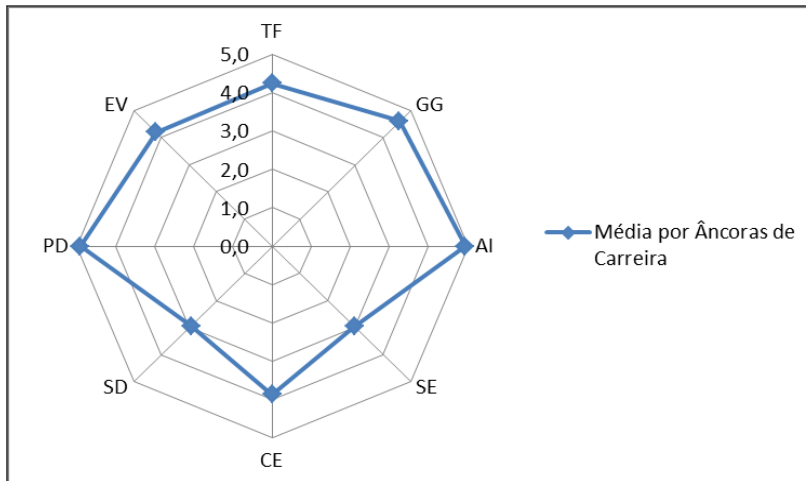


Figura 1. Resultado médio por categoria de âncora de carreira

Constatou-se que todos os participantes possuem formação e habilidades técnicas bem desenvolvidas, apesar de somente uma delas obteve sua pontuação máxima nesta âncora. As âncoras de gerência geral, técnico funcional e criatividade empreendedora tiveram apenas uma pontuação máxima.

Tabela 1. Valores individuais por categoria de âncora de carreira

DADOS ENTREVISTADOS					RESULTADO DO TESTE A.C.							
Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	PMP?	TF	GG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
Pessoa 1	F	32	MBA	N	4,0	8,4	6,0	2,4	4,4	5,0	5,6	3,4
Pessoa 2	M	28	Graduação	N	3,6	3,0	3,2	3,4	4,2	2,2	3,6	2,8
Pessoa 3	M	26	MBA	N	4,4	3,8	5,4	3,2	5,0	3,4	5,4	3,4
Pessoa 4	M	35	Graduação	S	5,0	3,4	3,0	4,2	2,2	2,2	4,4	4,8
Pessoa 5	M	48	MBA	S	4,2	3,4	5,2	2,8	1,6	3,2	7,0	6,6
Pessoa 6	M	30	MBA	N	4,8	5,6	6,8	1,8	5,8	1,6	3,4	4,2
MÉDIA					4,3	4,6	4,9	3,0	3,9	2,9	4,9	4,2

Os resultados demonstram que a carreira de gerente de projetos de T.I.C. possui muitas características semelhantes às existentes na âncora de gerência geral. As principais características que aproxima a âncora G.G. com a profissão de gerente de projetos são as habilidades de relacionamento interpessoal, de liderança e comunicação, características presentes em todos os participantes da pesquisa.

Constatou-se, entretanto, que a âncora de gerência geral para os gerentes de projetos não foi predominante neste estudo, principalmente porque deve existir uma forte identificação do profissional com a empresa. O gerente de projetos possui forte identificação com o sucesso do projeto, e com suas metas pessoais. O tipo de trabalho requer que estas pessoas se adaptem a diferentes clientes, culturas organizacionais e lidem bem com os aspectos da temporalidade dos projetos que inclui equipe, partes interessadas e outros recursos. Os



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gerentes de projetos colocam toda energia e foco na realização do resultado do projeto, e quando finalizam estão prontos para assumir um novo desafio.

Vale ressaltar ainda que a âncora de gerência geral assemelha-se com a de puro desafio, quando o gerente geral lida com situações desafiantes e de difícil solução como processos de fusões e aquisições, empresas startups e processos de transformações organizacionais. Existe semelhança entre a âncora de gerência geral e a de autonomia e independência, na capacidade de se tomar decisões difíceis e isoladas, o que requer certa dose de independência, autoconfiança e muitas vezes o julgamento independente.

Quanto aos tipos de carreira, na amostra deste estudo prevaleceram as carreiras tradicionais, embora muitos profissionais desenvolvam atividades paralelas como aulas em escolas e trabalhos voluntários. Alguns participantes buscam no futuro uma carreira voltada à diversificação e querem atuar como professores e consultores e acreditam que a sua segurança está no seu conhecimento, na sua capacidade de aprendizado e na empregabilidade, e não se identificam com as questões trabalhistas.

### 5 Considerações finais

Questões como a maior ênfase dada aos trabalhos em grupo, o aumento da complexidade no trabalho e trabalhos mais conceituais é a tendência quando se pensa no trabalho do futuro. Diante das novas imposições provocadas pelas transformações no trabalho, as profissões estão sujeitas a uma mudança nos requisitos comportamentais e cognitivos, frente às novas exigências tanto da carreira como tecnológicas.

As âncoras de carreira podem ser de muita utilidade para as pessoas, como atividade de desenvolvimento profissional. Os desafios de carreira da atualidade requerem que as pessoas tomem decisões difíceis, que nada tem a ver com a sua autoimagem ou seu autoconceito. É importante o entendimento e domínio sobre as motivações e valores, no apoio à tomada de decisões mais conscientes, e na maior assertividade nas escolhas de carreira.

Estar consciente sobre estes aspectos é colocar-se na posição de gestor da própria carreira e dos desafios a serem superados. Os profissionais devem ser capazes de analisar suas forças e pontos de melhoria, e buscar o desenvolvimento de novas habilidades a partir desta visão crítica. O aprendizado e crescimento pessoal e profissional ocorrem a partir destes insights promovidos por este tipo de instrumento, como as âncoras de carreira.

### Referências

- ARTHUR, M; ROUSSEAU, D. *The Boundaryless Career*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BAZERMAN, M. H; MOORE, D. *Processo Decisório*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 7ª edição, 2010.
- BUENO, J; GENICOLO, V., LEMOS C., SILVA, P. Referenciais de Carreira e Identidade Profissional em Estudantes Universitários. São Paulo: *Psicologia, Ciência e Profissão*, Vol. 27 (2), 208-223, 2007.
- CARVALHO, M., RABECHINI Jr. R. *Fundamentos em Gestão de Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- CASTELLS, M. *Sociedade em Rede: do conhecimento à ação política*. Imprensa Nacional: Casa da Moeda, 2005.
- CLEGG, S.R., HARDY, C., NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais, Volume 1: Diversidade e Identidade nas Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- DINSMORE, P. C., CABANIS-BREWEN, J. *AMA: Handbook of Project management*. New York: Amacon Books, second edition, 2006.
- \_\_\_\_\_, SILVEIRA NETO, F. H. *Gerenciamento de projetos e o fator humano*. Rio de Janeiro: Editora Qualimark, 2006.
- DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L., Âncoras de Carreira: Extraído de Carrer Anchor de Edgar H. Schein e adaptado para administração de recursos humanos.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de carreira na empresa contemporânea*. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.
- FERRAZ, I; GALLI, D.; TREVISAN, L. N. Âncoras de Carreira: Uma questão de gênero? São Paulo: *Revista Administração em Diálogo*, n. 11, v.2, 2008.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª edição, 2010.
- GONDIM, S. M. G. Perfil Profissional e Mercado de Trabalho: Relação com Formação Acadêmica pela Perspectiva de Estudantes Universitários. Natal: *Estudos de Psicologia*, 2002.
- GOMES, D. F., TREVISAN, L. N., BARBOSA, R., MORAES, K. Âncoras de Carreira: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010. São Paulo: *RECAPE Revista de Carreiras e Pessoas*. Vol. 3, N° 1.
- IBARRA, H. *Working identity – Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Massachusetts: HBS Publishing, First e-book edition, 2002.
- KERZNER, H. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. John Wiley & Sons, Inc., Tenth Ed., 2009.
- LEMOES, G.L., BUENO, J.M., SILVA, P., GENICOLO, V.C. Referenciais de Carreira e Identidade Profissional em Estudantes Universitários. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão*, 2007, 27(2).
- LOPES K. P., SILVA, D.O. Criatividade empreendedora - seria essa a âncora de um grupo de estudantes formandos? São Paulo: *RECAPE Revista de Carreiras e Pessoas*. V.04 n.01 Janeiro/ Abril 2014.
- MAXIMILIANO, A. C. *Administração de Projetos*. São Paulo: E. Atlas, 4ª Edição, 2010.
- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the Project management body of knowledge*. Pennsylvania: PMI, Inc., 5ª edition, 2013.
- \_\_\_\_\_. *Project Manager Competency Development*. Pennsylvania: PMI, Inc., 2ª edition, 2007.
- RABECHINI Jr. A importância das habilidades do gerente de projetos. São Paulo: *Revista de Administração*, v.36, n.1, p.92-100, janeiro/março 2001.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 3ª edição, 2014.
- SCHEIN, E. H. *Identidade profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Career anchors – Participant Workbook*. San Francisco: Wiley & Sons, Inc., Third Edition, 2006.
- TIEPPO, C., GOMES, D., SALA, O, TREVISAN, L.N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. São Paulo: *RGO Revista Gestão Organizacional*, Vol. 4 - N. 2 - JUL./DEZ. – 2011.
- VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteira e transição profissional no Brasil*. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.
- VASCONCELLOS, E; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações: Estruturas tradicionais, para inovação e matricial*. São Paulo: Ed. Pioneira, 2ª Edição, 2010.