

LIDERANÇA E ÂNCORAS DE CARREIRA: UMA EXPERIÊNCIA DE IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DOS LÍDERES

Paulo André Cardoso¹
Maria Cristina Amorin²

Resumo

As âncoras de carreira identificam perfis quanto ao desenvolvimento profissional. A liderança trata das condições institucionais, condutas/traços pessoais para sua motivação. A análise das âncoras de carreira e da liderança levou-nos a procurar pontos de interlocução entre ambas. Explora-se a identificação das âncoras como auxílio na identificação de perfis de liderança. O artigoclassifica o perfil de quinze líderes de uma instituição de ensino superior em seis âncoras. A instituição lida com gestores de diferentes valores e poderia definir seu perfil de liderança e cruzá-lo com as âncoras dos gestores para o desenvolvimento de líderes.

Palavras-chave

Liderança, Âncoras de carreira, Recursos Humanos.

1. Paulo André Cardoso é mestrando em Administração pela PUC/SP.

2. Maria Cristina Amorin é professora titular do Departamento de Economia e Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC/SP.

Abstract

Career anchors identify profiles in terms of professional development. Leadership deals with institutional conditions, personal behavior and features towards motivation. The analysis of career anchors and leadership led this research to search for common factors between them. The current study seeks to identify the profile of a group of fifteen leaders within a higher education institution in six anchors. Hence, the institution deals with managers of different values and could determine the expected leadership style and match it with its managers' anchors in order to develop leadership.

Keywords

Leadership, Career Anchors, Human Resources.

Introdução

Ao longo da história, a organização vem buscando um modelo de Gestão que garanta aumento da produtividade e, em consequência da lucratividade. Diversos são os modelos criados para responder tal necessidade: Taylorismo, Fordismo, Toytismo, todos com o foco na produtividade e lucratividade por meio de diferentes caminhos.

A partir dos anos 80, o debate sobre gestão de pessoas nas organizações enfatiza práticas oriundas de conceitos humanistas, “pacotes” de recursos humanos para criar um ambiente de atração e manutenção de pessoas (Friedman, 1964). Alterações econômicas e sociais do período associadas à crise dos 70 (Paulani, 2008) colocaram em risco as organizações e essas, pressionadas, transformaram-se ou adaptaram-se às circunstâncias de maior competitividade, concentração do mercado, entre outras. Daí o movimento para a construção de estruturas e de formas organizacionais do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências, comunicação e processos decisórios mais ágeis, visão de negócio por meio de velocidade para entrada e saída de mercados e competitividade global (Dutra, 2008). As mudanças refletiram diretamente no modelo de gestão de pessoas, entre essas, adoção das competências como importante forma de gestão.

A gestão de pessoas por competências, ao valorizar a adaptação e aprendizagem contínua ilustra o modelo ideal das atividades relativas ao que já foi singelamente denominado de “recursos humanos”. Não é objetivo do presente artigo discutir gestão de pessoas por competência, mas interessa-nos destacar a tendência, nas organizações, quanto ao redirecionamento das responsabilidades, quanto aos papéis das organizações e das pessoas. As primeiras, idealmente, deveriam promover políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas, bem como sistemas de administração de carreiras com critérios claros quanto às possibilidades de crescimento (vertical e horizontal). As segundas deveriam tornar-se responsáveis pelos rumos da vida profissional, incluindo auto-realização, desenvolvimento profissional, construção de carreira e empregabilidade. Qualquer que seja o grau de adesão das organizações e pessoas ao novo contrato, um novo problema está posto: como será o exercício da liderança frente a equipes caracterizadas pelo controle individual das carreiras, com projetos particulares de sucesso? As organizações, por sua vez, têm clareza quanto à seleção e desenvolvimento de liderança para essa realidade?

A emergência de profissionais “auto-geridos” quanto a suas carreiras é uma inexorabilidade, alterações estruturais na economia global garantem tal tendência. Nesse contexto, a liderança – identificação e desenvolvimento – é revalorizada como o elo entre equipes de elevada autonomia e os objetivos da organização.

O instrumento criado por Edgard Schein, as âncoras de carreira, ajudam a determinar qual o perfil de uma pessoa relativamente à carreira e seu comportamento nas organizações, tendo por base um conjunto de valores significativos para cada indivíduo. É papel da gestão de pessoas, e de competências, identificar os perfis de seus funcionários, inclusive o da liderança, senso possível por meio desse o instrumento. Nosso artigo estabelece uma relação entre liderança e carreira, como objetivo de identificar o perfil de um grupo de líderes por meio das âncoras de carreira. A análise permitirá destacar os valores e cotejar o perfil do grupo pesquisado à teoria da liderança. Esperamos assim, contribuir para os instrumentos de identificação e desenvolvimento de liderança nas organizações.

A pesquisa foi realizada com vinte gestores de uma Instituição de Ensino Superior, da região norte do país, dos quais foram coletadas

suas respostas ao questionário de âncoras de carreira, esses resultados foram posteriormente correlacionados a teoria aqui descrita de liderança com o intuito de atingir os objetivos aqui citados. Destaca-se que dentro o grupo foram encontradas seis âncoras de carreiras diferentes. Apresenta-se, a seguir, síntese das teorias sobre liderança e do modelo de âncoras de carreira, mais a metodologia e resultados da pesquisa.

Liderança

Na busca por maior compreensão sobre as variáveis que influenciam a produtividade do trabalho nas organizações, o estudo do comportamento organizacional atribuiu às pessoas papel de maior importância. Diversas pesquisas, por exemplo, a notável pesquisa de Mayo na fábrica de Hawthorne durante os anos 20 e 30 sobre a relação entre as condições humanas de trabalho, a fadiga e a monotonia dos empregados produziram conceitos pioneiros sobre motivação e a estrutura informal (Morgan, 2007). O destaque dado à motivação fomentou as discussões sobre liderança, aproximando os dois campos teóricos – afinal, era preciso encontrar o promotor da motivação nas organizações. Como se verá adiante, parte importante das teorias sobre liderança restringem o papel do líder à motivação, de forma intrínseca ou extrínseca.

Há várias definições e teorias para explicar o fenômeno da liderança: em parte, pelos problemas metodológicos ainda insolúveis, em parte, pelas transformações no ambiente de negócios e nas organizações. O problema metodológico está em definir liderança como aquilo que o líder é ou faz, e definir líder como aquele que exercer liderança, ou seja, há circularidade na definição. As transformações permanentes das organizações por sua vez, alteram as possibilidades do papel do líder nas organizações – nas décadas de 80 e 90, auge dos processos de reestruturação produtiva, há ênfase na gestão da mudança como tarefa primordial do líder.

As principais teorias procuram explicar a liderança como: (1) características pessoais (teorias dos traços); (2) comportamento (teoria comportamental); (3) resultado da situação (teoria situacional). Adicionalmente, contribuições denominadas de nova liderança tratam

do carisma do líder (teoria da liderança carismática) (Cavalcanti, 2006), das transações ou trocas entre líder e liderado e dos aspectos transformacionais (Bergamini, 2009).

A teoria dos traços identifica a liderança por meio das características pessoais, tais como fatores físicos, habilidades específicas ou traços de personalidade. O estudo buscou encontrar um padrão de liderança, como uma lei universal, que servisse a todos as organizações, independentemente do contexto ou do grupo de subordinados, para atingir um perfil exato do líder eficaz (Bergamini, 2009), com o qual se identificaria líderes e não-líderes nos processos de seleção. O problema metodológico ao qual aludimos é particularmente visível: identifica-se um modelo de líder, suas características são registradas e passam a constituir o modelo de liderança, que já estava *a priori* definido para escolher o líder modelo. Tal apriorismo persiste nas demais teorias (Amorim & Martins, 2007).

A teoria comportamental analisa os comportamentos do líder para determinar padrões. A liderança poderia ser desenvolvida por meio de programas de treinamento e desenvolvimento que ensinassem às pessoas como se comportarem (Robbins, 2005). A maioria dos estudos dessa teoria, como os das universidades de Ohio e Michigan, teve por resultados duas classificações para liderança: uma voltada para a tarefa e outra para as pessoas, ou seja, o líder se comporta de acordo com o enfoque que exerce em suas atividades. Todavia, esses programas de treinamento não vingaram, pois o líder acaba por reproduzir um comportamento padrão que não necessariamente lhe é normal (Bergamini, 2009).

A teoria contingencial proposta por Hershey e Blanchard enfatizam os aspectos à volta do líder, ou seja, do contexto, ao tentar compreender a real influência da situação no surgimento da liderança. Vários são os modelos que apresentam propostas de encontrar variáveis recorrentes de influência: a amplitude de controle, quantidade de subordinados, a relação líder/liderado e sua aceitação dentro do grupo e a cultura organizacional (Robbins, 2005).

A nova liderança abrange três tipos diferentes de liderança: a carismática, na qual o líder usa de seu carisma para guiar seus subordinados, que devem enxergar no líder o comportamento desejado (Cavalcanti, 2006); a transacional, a partir da linha behaviorista, acredita que o líder é capaz de mudar o comportamento de seus subordinados, ao ser capaz

de manipular as variáveis do contexto em que estão inseridos; e a transformacional, na qual o líder é capaz de fazer com que seus subordinados assumam o objetivo da organização e da equipe, em benefício de ambas (Bergamini, 2009).

As contribuições teóricas no campo da liderança estão associadas à evolução do ambiente de negócios ao longo da história. Durante a segunda fase da revolução industrial, na qual a divisão do trabalho em administrativo e técnico é o modelo dominante, a função gerencial é destacada (Braverman, 1974) e associada à liderança. Fayol, pioneiro no estudo da estrutura organizacional, define o gerente e suas funções: planejamento, organização, liderança e controle. Barbard, Simon e Mintzberg rescreveram a função gerencial, mas preservaram seu componente de liderança (Maximiano, 2006).

À medida que aumenta a complexidade das organizações e pesquisas científicas consolidam as contribuições pioneiras de Mayo sobre a importância da motivação na gestão das pessoas, gerente e líder transformam-se em dois personagens distintos: enquanto o primeiro se torna responsável pela manutenção do sistema administrativo já em funcionamento, o segundo é responsável pela inovação e mudança (Bergamini, 2009). Estudos sobre liderança à luz da ciência política não corroboram que gerentes e líderes sejam funções ou competências diferentes: a liderança é definida como exercício de poder e, na tradição foucaultiana, pode ser exercida de várias formas, dos controles gerenciais explícitos às ações sobre a motivação extrínseca ou intrínseca (Amorim. Perez, 2007).

No campo dos estudos sobre comportamento organizacionais, as teorias tratam liderança enfatizando personalidade, comportamento e situação (ou contexto), promovendo grande proximidade com as teorias sobre motivações. Autores como Kouzes e Posner (2008) definem que a principal responsabilidade do líder é motivar os liderados por meio de recompensas explícitas. Nessa linha, liderança é comportamento, o líder é um modelo a ser seguido, cujas práticas são traçar o caminho, inspirar visão compartilhada, desafiar o processo, capacitar os outros a agir e encorajar o ânimo. Cabe ainda ao líder criar o objetivo comum, ambiente favorável ao trabalho e incentivos ao *empowerment* dos subor-

dinados. Kohn (1998), ainda que não faça alusão direta à liderança, apresenta uma crítica à origem behaviorista e aos efeitos negativos das recompensas explícitas.

Kotter (2006) concentra esforços na compreensão da liderança em dois itens: criação de agenda e rede de relacionamentos. A criação de uma agenda remete ao planejamento pessoal e organizacional; a rede de relacionamento existe para facilitar a realização do que foi planejado. Para o autor, a liderança está conectada ao cargo na estrutura organizacional e ao equilíbrio entre a função gerencial (ligada a resultados e controle) e habilidade emocional do líder (capacidade de relacionamento).

Goleman (2006) reduz a importância das habilidades técnicas (pré-requisito para o cargo gerencial, e não elemento diferencial), privilegiando a inteligência emocional, considerada duas vezes mais importante para a liderança. A inteligência emocional é dividida em cinco: autoconsciência – compreensão de si mesmo, das emoções, valores e necessidades; autodisciplina – a capacidade de dialogar consigo, libertando-se da prisão de sentimentos; a motivação para alcançar expectativas próprias e alheias; a empatia – considerar o sentimento de outros no processo de decisão; e por último, a habilidade social – amizade com o propósito de estabelecer e alcançar metas (Goleman, 2006).

Motta (1991) afirma que o líder encontra um ambiente de trabalho caótico, tarefas previstas e imprevistas, tendo que dividir sua atenção para diversos afazeres, tomando decisão com base em informações legítimas ou parciais, solucionando problemas à medida que vão surgindo em atitudes imediatistas, estando constantemente envolto em incertezas. O líder é aquele que decide, mas é apenas parte do processo decisório. Divide a liderança em quatro habilidades: cognitiva, saber categorizar problemas e compreender suas relações; analítica, possuir técnicas administrativas potenciais para solução de problemas; comportamental, modelo de comportamento visando obter respostas comportamentais produtivas de seus subordinados; e de ação, capacidade de interferência intencional na organização.

A partir das diversas contribuições, estabelecemo um perfil de liderança dentro de três pontos que julgamos complementares: traços, comportamento e situação. No campo dos traços destacamos os fatores personalidade, carisma, motivação e inteligência emocional,

considerados itens individuais de difícil desenvolvimento. No campo do comportamento, além de ser um modelo para os demais funcionários, a liderança é uma função, e por meio dela, estabelece-se objetivos, rede de relacionamentos, inovação e mudança, tomada de decisão, motivação e o exercício do poder do líder. No campo da situação, destacamos ambiente (caótico e incerto, em grande medida), tarefas imprevistas, cultura e clima organizacional, amplitude de controle e quantidade de subordinados.

Âncoras de Carreira

Do Latim *via carraria*, a palavra carreira possuía conotação de estrada lisa e estruturada para carros, o que serviu de analogia para a trajetória de vida profissional: um caminho traçado a ser seguido e uma progressão de etapas apresentadas ao indivíduo (Martins, 2001, p.31). O conceito de carreira foi utilizado no surgimento da expressão para caracterizar uma época na qual as pessoas sonhavam em entrar em uma organização e fazer carreira, representando progressão linear vertical, para qual a organização estaria preparada para levar o indivíduo ao ponto que acredita adequado a ele.

O estudo de carreira tem levado organizações e indivíduos a refletir sobre ferramentas que possibilitem o desenvolvimento de ambos. Na perspectiva da organização, o desenvolvimento individual acontece de forma indireta ao pessoal e para as pessoas, esse lhe garante a empregabilidade. Partindo dessa linha de raciocínio, Hall (1976, *apud* Dutra, 2002, p.100) afirma que carreira é “uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. A carreira ganha a proporção mais abrangente, envolvendo escolhas individuais, comportamento e experiências, conjunto de diversos fatores e não mais uma progressão linear.

Carreira são seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e as expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o

atendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (London e Stumph, 1982, *apud* Dutra, 2002, p.100).

O conceito torna-se mais completo e complexo por refletir a necessidade de convergência das expectativas e interesses de indivíduos e organização, bem como o contexto globalizado vivenciado por ambos, que está em constante transformação devido à influência dos ambientes externo e interno.

Assim como a evolução do conceito de carreira, a maneira como ela se dá dentro das organizações também sofreu diversas transformações, principalmente, a partir dos anos 70 (Chanlat, 1995). Em seus estudos sobre carreira, Edgar Schein (1996) desenvolveu uma pesquisa como objetivo de evidenciar como as pessoas realizavam suas escolhas profissionais. O conceito de âncoras de carreira surgiu para compreender como “evoluíram as carreiras administrativas e como as pessoas tomavam conhecimento dos valores e procedimentos das organizações que as empregavam” (Schein, 1996, p.35). Para isso, com um grupo de 44 mestrandos do Instituto de Tecnologia de Massachusettes (MIT) foram realizadas entrevistas para compreender suas decisões profissionais por aproximadamente 20 anos.

Schein (1996, p.36) percebeu-se que os “motivos dados pelos participantes para suas escolhas e a forma como manifestavam seus sentimentos sobre aqueles eventos se revelavam surpreendentemente uniformes”. O autor defende que a partir do momento que o indivíduo possui auto-conhecimento, vê-se coerentemente frente às opções que possui e seus valores pessoais, o que determina seu comportamento. Assim, as âncoras de carreira constituem metodologia de pesquisa que podem identificar os conceitos que os respondentes possuem de si.

O auto-conceito se forma a partir das experiências profissionais e educacionais, e a medida em que o tempo passa, as pessoas sentem necessidade de convergir seus valores, aptidões e objetivos com a carreira e vida profissional. Os valores apontados nas âncoras de carreira

são delimitados com o tempo, sendo testados a medida em que a pessoa passa por situações de difícil decisão, definindo de fato, quais são os reais valores que as motiva para sua carreira.

A teoria de inclinações profissionais de Schein mostrou que as escolhas para carreira tinham como base valores pessoais, identificados e classificados em oito categorias: técnica-funcional, competência gerencial, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida.

A âncora técnica-funcional (TF) é identificada em pessoas que possuem talento e motivação para determinado tipo de trabalho no qual são peritos. Exercem seus talentos, sentindo satisfação em sua área de competência, adquirindo um senso de identidade com o conteúdo intrínseco de seu trabalho, buscando cada vez mais se aperfeiçoar, trabalham em áreas técnicas ou funcionais e dedicam a vida profissional à especialização. O trabalho é caracterizado como um desafio, pela necessidade de fazer parte do estabelecimento de metas para atividades e que mais tarde confirmam autonomia na execução. As pessoas classificadas nessa âncora não toleram gerenciamento, a não ser que percebam a importância do mesmo para a concretização das atividades (Schein, 1996).

A âncora de competência gerencial (CG) encontra-se em indivíduos que são interessados na área administrativa geral, buscam cargos hierárquicos nos quais possam assumir responsabilidades pelas principais decisões organizacionais. Mesclam aptidões em três áreas: analítica (decisão nas quais os problemas possuem alto grau de incerteza e falta de informação); facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupal (habilidades de controlar, supervisionar e liderar pessoas); e equilíbrio emocional (ser estimulada por crises complexas e pelo exercício do poder). As pessoas dessa âncora acreditam em um sistema de promoção baseado em meritocracia, desempenho reconhecido e resultados (Schein, 1996).

A âncora de autonomia e independência (AI) repousa em pessoas que não desenvolvem suas atividades presas a regras, normas, métodos e expedientes de trabalho, realizando seu trabalho de sua forma e dentro de seu ritmo, não permitindo que a vida organizacional atrapalhe a vida privada. Para um sistema de promoção acreditam que deve ser com base

em realizações passadas, desejando cargos em que possua cada vez mais liberdade de atuação, sendo atraídas por atividades autônomas, não aceitando supervisão rigorosa e interferência sobre seu trabalho (Schein, 1996).

A âncora segurança e estabilidade (SE) é identificada em pessoas buscam segurança financeira, desejando que o futuro seja previsível e rotineiro; buscam empregos em organização sólidas, em sua maioria em organizações do setor público, dando prioridade ao vínculo empregatício. Costumam deixar suas carreiras na mão dos empregadores, e obtendo a segurança que procuram, contentam-se com qualquer nível hierárquico (Schein, 1996).

A âncora de criatividade empreendedora (CE) resulta em pessoas com o desejo de possuir seu próprio negócio, desenvolvendo produtos ou serviços novos, assumindo a direção da organização e moldando-a de acordo com suas especificações, inclinando sua carreira para a recompensa financeira, assumindo riscos e superando obstáculos. Em um sistema de promoção os indivíduos querem a posição desejada no momento em que precisarem, tendo liberdade e poder para exercer suas atividades (Schein, 1996).

A âncora de serviço e dedicação a uma causa (SD) é identificada em pessoas que possuem valores fundamentais para o exercício de suas atividades incorporando-os ao trabalho, desejando melhorar o mundo de alguma forma. Em um sistema de promoção, mais importante que a recompensa financeira, é a liberdade de exercer funções de acordo com valores pessoais (Schein, 1996).

A âncora de puro desafio (DP) recai sobre pessoas que acreditam poder conquistar o que quiser ou qualquer pessoa, o sucesso é a transposição de obstáculos, desafios cada vez maiores. O desafio é definido pela resolução de problemas aparentemente insolúveis, como auto desafio constante. (Schein, 1996).

E por último a âncora de estilo de vida (EV) é identificada em pessoas que desejam integrar necessidades à família e ao emprego, preferindo a flexibilidade no ambiente organizacional que deve refletir respeito pelos interesses pessoais e familiares (Schein, 1996).

Dado o objetivo deste artigo – identificar o perfil de um grupo de líderes por meio das âncoras de carreira – estabelecemos uma relação

entre âncoras encontradas e o perfil de liderança. Pretendendo-nos um exercício de pesquisa, utilizaremos a descrição das âncoras de carreira relacionadas ao perfil de liderança estabelecido no item anterior.

Metodologia

Metodologia é um olhar diferenciado sobre o mundo, um caminho escolhido a partir de um ponto de chegada e a pesquisa é seu processo (Goldenberg, 2009). Com isso, entende-se que a realização dessa pesquisa tem como intenção investigar pelos parâmetros das âncoras de carreira o perfil da liderança. De acordo com Gil (1994), as pesquisas no âmbito social se utilizam com maior frequência da pesquisa descritiva, que será utilizada nesse estudo com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis. Essa pesquisa é exploratória, pois procura proporcionar familiaridade com a questão estudada (Gil, 2009). Destaca-se que essa é uma pesquisa qualitativa, sem intenção quantitativa, que é compreendida como um caminho, e pode funcionar como um parâmetro de produção de conhecimento, especialmente na área das ciências sociais (Minayo, 2008).

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados os questionários de âncora de carreira desenvolvidos por Edgard Schein. Ressalta-se aqui as vantagens da utilização dos questionários como a garantia do anonimato para não expor o pesquisador à influências de opiniões das pessoas pesquisadas; os sujeitos respondentes podem respondê-lo no momento adequado e com liberdade para expressar opiniões (Goldenberg, 2009).

Dado o crescimento desordenado e rápido, durante os vinte anos essa organização sofreu diversos problemas. Entre esses, nos limites da nossa pesquisa, interessa-nos evidenciar as dificuldades quanto à realocação de professores de destaque e à contratação de profissionais sem qualificação para a gestão. A área de recursos humanos não foi envolvida na realocação dos professores, a seleção e contratação dos gestores não tiveram critérios claros e não se instituiu sistemas de acompanhamento. Uma comissão de alunos, professores e funcionários levantou como principal problema a dificuldade dos gestores com a liderança.

Para a realização da pesquisa foram enviados questionários aos vinte e cinco gestores de uma instituição de ensino superior (IES) particular da região norte de país. Essa instituição foi criada no final da década de 80, por um grupo com proposta acadêmica diferenciada, na região norte do país. Trata-se de instituição privada com 18 cursos de graduação e diversos cursos de especialização e extensão.

Esta pesquisa considera-se líderes todos os indivíduos que possuíam cargo de responsabilidade e com subordinados, ou seja, gestores que poderiam ser responsáveis por núcleos, comitês, comissões, coordenação ou direção. O questionário foi enviado e recolhido pelo setor de recursos humanos da instituição com o prazo de uma semana para o preenchimento, dados esses coletados no ano de 2008. Vale ressaltar que por ser um questionário, o respondente não necessita de instruções para seu preenchimento podendo-o efetuá-lo sozinho, havendo instruções durante todo o percurso de preenchimento. De um universo de 61 pessoas foram vinte e cinco questionários enviados e apenas quinze respondidos.

Análise e Interpretação dos Dados

As categorias de análise consistem no resultado das âncoras de carreira, desenvolvidas por Edgar H. Schein, relacionadas ao perfil de liderança já citado, que são: técnica-funcional (TF), competência gerencial (CG), autonomia e independência (AI), segurança e estabilidade (SE), criatividade empreendedora (CE), serviço e dedicação a uma causa (SD), puro desafio (PD) e estilo de vida (EV).

Dentro do universo pesquisado, a âncora de carreira com maior percentual foi a de (1) **segurança e estabilidade (SE) com seis respondentes**, seguida por um empate entre as âncoras de (2) **serviço e dedicação a uma causa (SD)** (3) e **estilo de vida (EV) com três gestores cada**, depois por um segundo empate entre as âncoras de (4) **autonomia e independência (AI)** e (5) **criatividade empreendedora (CE) com dos gestores cada** e por último a âncora de (6) **puro desafio (PD) com apenas um respondente**. Não houve resultado para as âncoras de técnica funcional (TF) e competência gerencial (CG).

A âncora de **segurança e estabilidade**, em primeiro lugar, com aproximadamente 26% das respostas alude às pessoas que privilegiam a

estabilidade, a super valorização do vínculo empregatício e cargo hierárquico previsível no setor público. Em nosso exercício, dar maior importância à segurança não é considerada traço ou comportamento do líder desde que se determine, a priori, que os traços e os comportamentos desejados para o líder sejam excludentes às características apontadas pela âncora. Se o líder e seu estilo emergem do contexto, indivíduos caracterizados pela âncora da segurança não seriam necessariamente descartados do conjunto de líderes. Se liderança é exercício de poder, também não se descarta que pessoas motivadas principalmente pela busca da segurança se eximam de exercer o poder, ainda que em proveito da própria segurança. Uma organização que defina como perfil de líder ideal características e valores excludentes à segurança e estabilidade teria na identificação desta âncora um primeiro dado para decidir sobre seleção e desenvolvimento de liderança.

Em segundo lugar estão as âncoras **de serviço e dedicação a uma causa e de estilo de vida**, cada uma com 20% dos pesquisados. Quanto à primeira, destacamos que o grupo avaliado é composto por profissionais da educação. A educação é setor de grande importância social, que produz externalidades positivas, ou seja, o indivíduo bem formado beneficia não apenas a si, mas à sociedade a qual pertence. Trabalhar em educação e/ou pesquisa é compatível com a âncora dedicar-se a uma causa. Quanto à segunda, a literatura reforça a compatibilidade com a primeira: pessoas desprendidas podem ser também zelosas quanto ao estilo de suas vidas.

Se a organização define como desejável que o líder tenha um certo grau de desprendimento (disposição para ações sociais, por exemplo), a teoria dos traços legitimaria a escolha de pessoas com esse perfil. Na perspectiva da teoria comportamental, o contexto das organizações do século XXI tende a conferir positividade às pessoas combativas, que possam inspirar os demais, que saibam juntar os demais em torno de objetivos comuns. Um dos motivos pelos quais as empresas se voltam para as ações de responsabilidade social é motivar seus funcionários oferecendo-lhes oportunidades de realizar trabalhos sociais. Adicionalmente, lutar ou dedicar-se a uma causa sugere pessoas dispostas a buscar e exercitar o poder como recurso necessário aos objetivos coletivos.

Quanto à segunda âncora, estilo de vida, a interpretação dos dados desvela a busca dos gestores pela integração entre as esferas pessoais e profissionais, procurando empregar-se em uma organização flexível. De um lado, o equilíbrio entre esferas pessoal e profissional é muito alardeado e procurado por muito profissionais. De outro, a realidade das organizações aponta para o aumento da jornada de trabalho, das responsabilidades, da aprendizagem contínua e aumento da produtividade dos profissionais. Autores da teoria crítica vão mais além, denunciam o aumento da precariedade do trabalho como característica chave do mundo pós-reestruturação produtiva. Na prática, consideramos pouco provável que pessoas motivadas fortemente pelo cuidado com a vida pessoal tenham real disponibilidade em comprometer-se com a organização e a equipe, em envolver-se com as disputas em torno do poder.

Quanto ao empate entre as âncoras de autonomia e independência e criatividade empreendedora, cada qual com aproximadamente 13% (treze por cento) dos respondentes consideramos que também são complementares. De acordo com a teoria dos traços, as características relacionadas à autonomia e independência podem identificar os líderes. Convém, no entanto, analisar esse ponto com cuidado. O senso comum associa independência e autonomia à personalidade do líder. Porém, nas organizações, burocráticas ou flexíveis, o líder sempre estará sujeito a controles e regras, subordinar-se deve fazer parte de suas competências. Ainda que a organização declare desejar líderes autônomos e independentes, pode de fato, não tolerá-los – pessoas com essas características estariam melhor empreendendo o próprio negócio. Análise semelhante pode ser feita para a âncora criatividade empreendedora: os comportamentos fortemente apoiados na criatividade também podem gerar conflitos entre indivíduos e organizações, por mais que as últimas, interessadas na inovação, precisem da criatividade.

Com menor percentual, a âncora de puro desafio apresenta aproximadamente 6% dos respondentes. Evidencia a busca por desafios crescentes, metas e objetivos pessoais constantemente maiores. Perseguir desafios pode ser motivador, pode estar associado a carisma, pode ser conduta adequada em contextos difíceis que exijam elevado comprometimento da equipe. Nessa âncora, traço, comportamento e contexto podem confluir para eleger o perfil do líder ideal.

Considerações Finais

As contribuições teóricas conhecidas como âncoras de carreira não foram desenvolvidas para sustentar as práticas relativas à liderança: identificação e formação de líderes. Os estudos das âncoras e das teorias da liderança, no entanto, sugeriu-nos o exercício de pensar sobre ambas, a partir do qual apresentamos nossas reflexões.

Enquanto as âncoras de carreira procuram identificar valores significativos para a escolha profissional, as teorias da liderança movimentam-se entre a identificação de traços, de comportamentos e contextos que definiriam o modelo ideal de líder, procuram, em menor ou maior grau, um modelo.

As três principais teorias da liderança podem ser vistas como complementares, pois, se a liderança não pode ser resumida a traços, a comportamentos ou a contextos, não pode, todavia, dispensar qualquer um desses elementos. A análise das âncoras do grupo de gestores escolares sugere que os valores fundamentais para a escolha profissional comportam diferentes traços de personalidade e comportamentos, cujos resultados podem ser diferentes em diferentes contextos. Assim, alguém com apego à segurança e estabilidade não é necessariamente inadequado à liderança se o contexto privilegiar tais características. Ainda, se o papel fundamental da liderança é motivar, não está excluído que pessoas sensíveis a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional não possam fazê-lo.

Não se recomenda que as atividades de identificação e desenvolvimento de líderes sejam pautadas apenas pelos traços e condutas. Feita a ressalva, a instituição de ensino poderia avançar em seus processos se procurasse compatibilizar competências, âncoras e expectativas quanto aos seus líderes. É recomendável que a instituição, em seleções futuras, defina o perfil de liderança, facilitando o alinhamento entre contratação e programas de desenvolvimento de pessoas de um lado, e as âncoras de carreira de outro.

A âncora de carreira identifica qual o tipo de inclinação profissional é essencial aos indivíduos, contribuindo para delinear o comportamento nas organizações. Aponta um grupo de valores equivalentes que

cria no ser humano uma identidade própria, balizadora de atitudes. Se valores individuais e demandas organizacionais convergem, aumentam as chances de maior motivação das pessoas para a realização do trabalho.

O estudo se propôs a discutir a relação entre liderança e carreira por meio da identificação do perfil de um grupo de líderes. Identificamos o quanto as âncoras são diferentes no grupo, o que sugere a complexidade de implementar programas unificados para desenvolvimento das lideranças. A indicação prévia dos perfis pretendidos pela organização poderia ter sido utilizada como informação complementar para a seleção e contratação, a seleção de gestores com perfis compatíveis ao demandado poderia ter evitado os problemas relativos à liderança.

Referências

- AMORIM, Maria Cristina Sanches; MARTINS, Regina Helena Peres. *Poder e Liderança, e as Contribuições de Maquiavel, Gramsci, Haeyk e Foucault*. XXXI Enanpad: Rio, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: LTC, 1974.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 35, n. 6, nov/dez, 1995, p.67-95.
- _____. Quais carreiras e para qual sociedade? (II) *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 36, n. 1, jan/fev, 1995, p.13-20.
- DUTRA, Joel Souza. *A Gestão de Carreira*. in. FLEURY, Maria Tereza Lema. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- _____. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRIEDMAN. *O Trabalho em Migalhas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1964.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOLDENBEG, Mirian. *A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- GOLEMAN, Daniel. *O que Faz um Líder?* In. *Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- KOHN, Alfe. Punidos pela recompensa.SP: Atlas,1998.
- KOTTER, John, P. *O que os Gerentes-Gerais realmente fazem.* In. Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: ELsevier, 2006.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry. *O Novo Desafio da Liderança: A Fonte Mais Confiável para Quem Deseja Aperfeiçoar Sua Capacidade de Liderança.* São Paulo: Campus, 2008.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na era do Conhecimento:* abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração:* da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.
- MINAYO, Marília Cecilia de Souza. *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.* Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização.* São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PAULANI, Leda. *Brasil Delivery.*São Paulo: Boitempo, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. *Identidade Profissional:* como ajustar suas inclinações a opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

Recebido em: março de 2011

Aprovado para publicação em: abril de 2011