

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alex Sander de Lima kross

**PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS DOS CARTEIROS DA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DA CIDADE DE
TORRES/RS**

Porto Alegre

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alex Sander de Lima Kross

**PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS DOS CARTEIROS DA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DA CIDADE DE
TORRES/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^a. Ângela Beatriz Scheffer Garay
Tutora Orientadora : Shalimar Gallon

Porto Alegre
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Alex Sander de Lima kross

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS DOS CARTEIROS DA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS DA CIDADE DE
TORRES/RS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Prof Lilian Weber

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha mãe, que sempre me apoiou e me deu forças nos momentos mais difíceis, não permitindo que eu fraquejasse diante das adversidades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, amigos, companheiros e companheiras que no decorrer desses quatro anos e meio me deram força, incentivaram, foram complacentes com minha necessidade de me dedicar aos estudos e abrir mão muitas vezes dos prazeres e do lazer para poder chegar, até aqui, neste curso de graduação.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, representada pelo Digníssimo Reitor Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto, à Escola de Administração e a todo seu quadro docente, composto em sua maioria por mestres e doutores, pela oportunidade dada a mim por ter estudado nesta instituição num maravilhoso curso que com certeza, me proporcionou vários aprendizados que me possibilitam, agora, contribuir, para minha formação científica, técnica e humana a qual trarei comigo durante toda minha vida.

À Prof^ª. orientadora Ângela Garay, pelo incentivo, inspiração e apoio ao tema escolhido, assim como a todos os tutores que juntos possibilitaram a mim meu melhor aprendizado ao desenvolver este trabalho de conclusão.

Registro aqui o apoio incondicional que obtive de minha mãe, Nilza Maria e de minha avó materna, dona Dácia Menger, por me terem apoiado, aconselhado, dado forças e, e muitas vezes levantado minha cabeça e meu ego para que eu fosse em frente, e esta realização é a maior prova de toda a força e confiança que depositaram em mim, da qual compartilho dos frutos colhidos deste curso e deste momento tão importante em minha vida.

À Andréia Witt, que por problemas da vida não estamos mais juntos, mas que durante os mais de três anos de convivência soube me compreender, me ajudar, e colaborar para que eu pudesse chegar até aqui, da qual recordo com muito carinho suas palavras e seus gestos para com minha pessoa em momentos decisivos durante esse curso.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que com a colaboração e compreensão deles, pude tornar o projeto desta pesquisa real e mensurável, e assim, buscar contribuir com seus sonhos e amenizar seus problemas que envolvem o cotidiano profissional.

Agradeço a Odete Severo, por quem tive conhecimento deste curso, podendo então participar do processo vestibular e dar o primeiro passo para cursar nesta renomada instituição.

Muito obrigado a todos os que me ajudaram nesta longa e prazerosa jornada e espero poder retribuir, na forma das ações que um bom administrador poderá fazer ao longo de sua vida.

Cada pensamento que temos está criando
nosso futuro. O ponto do poder está
sempre no momento presente.

Louise L. Hay

RESUMO

Os fatores que motivam os funcionários na busca da ascensão profissional de suas carreiras são, além de maiores salários e benefícios, suas motivações pessoais, suas crenças, valores pessoais e sociais e experiências próprias vividas. O desenvolvimento da carreira, dessa forma, decorre de novas habilidades e conhecimentos a serem adquiridos por esses funcionários, cujo desenvolvimento profissional varia de indivíduo para indivíduo e do alinhamento de seus interesses profissionais com as carreiras oferecidas pelas empresas. A ascensão profissional é oportunizada por meio da evolução na carreira, sendo a promoção (mudança para um cargo em nível superior), a transferência (colocação em outro cargo cujas atividades são similares), assim como a evolução vertical (cargo no nível piramidal superior) e horizontal (outro cargo no mesmo nível do exercido pelo funcionário) entre as formas mais comuns de crescimento profissional. Entre as oportunidades oferecidas pelos Correios para a ascensão profissional de seus empregados, sobretudo aos carteiros estão: a progressão vertical, a progressão horizontal (ambos efetuados por meio do recrutamento interno) e a reclassificação (progressão por meio de concurso público realizado pelo funcionário, para os cargos de nível superior). O funcionário, para se desenvolver na carreira, deve ser competente, qualificado e polivalente, além de possuir os requisitos e conhecimentos na área para o qual o cargo que almeja é disputado. Todavia o subjetivismo pessoal, manifestado por meio da política também foi caracterizado como forma paralela de ascensão na carreira, mencionado na pesquisa de campo deste trabalho. Entre as dificuldades encontradas pelos carteiros de Torres para a concretização de suas perspectivas de carreira estão a falta de qualificação e de formação para os cargos que são oferecidos pelos Correios. A carreira dentro dos Correios é composta pelos cargos de nível médio e superior, especificados de acordo com os requisitos e demais condições obrigatórias para o provimento de um cargo, e previstos no atual plano de carreira da empresa, o PCCS de 2008. O ingresso de pessoal no quadro permanente da empresa se dá por meio de concurso público, conforme a legislação vigente.

Palavras-chave: Carreira, Motivação, Desenvolvimento Profissional

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade	29
Gráfico 2- Escolaridade	30
Gráfico 3- Renda Mensal.....	31
Gráfico 4- Tempo de trabalho nos Correios	32
Gráfico 5- Razões que levaram a escolha dos Correios para trabalhar	33
Gráfico 6- Oportunidade profissional e de carreira.....	35
Gráfico 7- Onde busca o crescimento profissional pretendido	38
Gráfico 8- As maiores dificuldades encontradas para o crescimento profissional	40
Gráfico 9- Segmento de mercado em que gostariam de seguir na busca por novas oportunidades profissionais	41
Gráfico 10- Média de âncora de carreira	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Profissão de carteiro.....	34
Quadro 2- Formas de crescimento oferecido pelos correios.....	36
Quadro 3- Resultados necessários que consideram para alcançar o crescimento profissional.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 PLANO DE CARREIRA	13
1.1 Carreira Profissional	13
1.2 Motivação na empresa como fator de busca por espaço no trabalho.....	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
2.1 Método escolhido e justificativa.....	25
2.2 Instrumento de coleta de dados	25
2.3 Aplicação do Instrumento de Pesquisa	26
2.4 Análise dos dados.....	26
3 RESULTADOS.....	27
3.1 Caracterização da empresa	27
3.2 Análise dos Resultados.....	29
3.2.1 Perfil do Entrevistado.....	29
3.2.2 Análise da perspectiva de Carreira dentro dos Correios	32
3.2.3 A análise da perspectiva de carreira.....	37
3.2.4 A análise da âncora de carreira	42
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES.....	50
APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO.....	51

INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente de mercado cada vez mais competitivo, onde o grau de exigência e de preferência dos clientes são fatores cada vez mais influentes nas decisões empresariais. Neste ambiente, é preciso se destacar cada vez mais e ter produtos e serviços cada vez mais diferenciados. Uma das estratégias utilizadas para se ter destaque nesse mercado é ter funcionários motivados, que agreguem valor para a empresa e que possam garantir ao cliente final o fornecimento de produtos e prestação de serviços de maneira confiável e segura. A qualidade dos recursos humanos na relação de emprego deve ser relacionada com os padrões dessas organizações, sendo esses funcionários, na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005), o capital humano.

Para se ter funcionários qualificados é necessário estarem motivados, pois associando as necessidades da empresa com as dos funcionários é que são alcançadas a qualidade dos serviços e a retenção desses talentos. Bohlander, Snell e Sherman (2005) observam que um programa de desenvolvimento de carreira pode ser uma das ferramentas utilizadas para se reter funcionários e motivá-los, sendo esse um processo dinâmico. Assim, é importante identificar se os empregados estão conseguindo gerenciar suas carreiras de forma que alcancem suas perspectivas, bem como a identificação das razões em que essas perspectivas de carreira não estão sendo alcançados pelos mesmos.

Conforme Balassiano, Ventura e Fontes Filho, J. R. (2004) a carreira deixou de ser responsabilidade da empresa e passou a ser responsabilidade de cada indivíduo, onde devem ser otimizadas as expectativas mais amplas, tanto de desenvolvimento profissional, formação e remuneração, quanto de qualidade de vida. Ainda dentro desse contexto, Fontenelle (2005 *apud* OLTRAMARI, 2008) apresenta a concepção de carreira pela transferência de responsabilidades pela carreira da empresa para o indivíduo, sendo este responsável único tanto pelo seu sucesso como pelo seu fracasso prevendo-se uma relação independente entre empresa e indivíduo. Nesse viés, Sanches *et. al.* (2005 *apud* OLTRAMARI, 2008) tratam o tema carreira pela via do comprometimento, identificando os padrões do comprometimento com a organização da carreira e da profissão.

Assim, nesta perspectiva, a empresa deve ofertar um plano de carreira, desenvolvendo os recursos humanos, o que possibilitaria verificar, dentro do mercado atual, se as empresas realmente oportunizam a capacitação e o crescimento de seus funcionários, assim como se oferecem **orientação** para que esses possam buscar oportunidades fora e

dentro dessas organizações – como alternativas de troca de setores, etc. Nesta perspectiva, tem-se a seguinte questão-problema: **quais os fatores que motivam os funcionários na busca da ascensão profissional?**

Para responder essa questão-problema têm-se, como objetivo geral desse estudo, analisar os fatores que motivam esses funcionários na busca da ascensão profissional. Para alcançar esse objetivo, apresentamos os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar as oportunidades que são oferecidas pela empresa para a realização das perspectivas profissionais de carreira;
2. Identificar as estratégias dos empregados para atingir seus objetivos profissionais;
3. Encontrar as dificuldades percebidas frente às perspectivas de melhoria profissional e financeira.

Observa-se que esse levantamento contribui para que as empresas possam, de alguma forma, realizar planos de carreira e crescimento de seus funcionários, de acordo com as perspectivas e necessidades dos mesmos. Da mesma forma, esse trabalho busca o entendimento e dimensionamento das necessidades profissionais que os carteiros da agência dos Correios de Torres-RS encontram em seus trabalhos, seja na forma de aprimoramento, seja na busca por cargos e salários mais elevados, tanto internamente, dentro da própria empresa em que atuam, quanto externamente.

A seguir será apresentada a revisão da literatura, na qual está baseada no plano de carreira e motivação. Após, serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo, o qual aborda o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados. Por fim, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

1 PLANO DE CARREIRA

O presente capítulo trata da revisão bibliográfica, levantando conceitos, princípios e elementos teóricos sobre plano de carreira bem como a motivação dos funcionários pela busca na ascensão profissional.

1.1 Carreira Profissional

O planejamento de uma carreira profissional requer que funcionários sejam informados e que saibam das possibilidades de carreira dentro da empresa onde trabalha (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Krauter e Sousa (2009 *apud* FIA, 2007) consideram que o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a sua perspectiva de crescimento profissional (outros autores não concordariam – variações pessoais), possibilidade essa que se materializa por meio da carreira, do treinamento e da educação, sendo aspectos fundamentais para sustentar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Dentro dessa perspectiva, as organizações são vistas como sistemas sociais baseados em maneiras distintas de diferenciação e integração das tarefas individuais onde as interações deveriam ser coordenadas, possibilitando a autonomia do trabalho à medida que as ações fossem coerentes com as necessidades estratégicas do negócio e aumentassem na sua proporção. Dessa forma, Mascarenhas (2008, p. 7) enfatiza que “os funcionários são tidos como indivíduos proativos, capazes de contribuir com a formulação e implementação estratégicas, e não simplesmente seres passivos, recursos à disposição dos estrategistas”.

Nesse sentido, o desenvolvimento da carreira é decorrente do desenvolvimento de novas habilidades, onde deve ser visto como um processo dinâmico e que busca consolidar as necessidades da empresa e dos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). O processo de interação humana existente entre a empresa e seus funcionários estão presentes em toda a parte de uma organização e é o processo que mais influi no rumo das atividades e na consecução dos seus resultados (MOSCOVICI, 1994).

O desenvolvimento de carreira integra as atividades relacionadas ao cargo, sendo importante, na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005), que a empresa estude os seus cargos com cuidado para que possa identificar os conhecimentos e habilidades que cada um

dos cargos requer. Assim, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) é assegurado, quando for do interesse da organização, da maneira mais efetiva possível o emprego de seus funcionários nas organizações, pois a falta de um planejamento de recursos humanos dificulta, na visão desses autores, a realização de planos de carreira e o desenvolvimento pessoal dos funcionários, trazendo como resultado dessa falta o fato de funcionários mais competentes e qualificados buscarem em outras empresas melhores oportunidades de carreira.

Dentro desse contexto, Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) observam que a motivação, satisfação, confiança e admiração dos colaboradores, construídos por meio das relações de compromisso e dos vínculos levam a retenção desses colaboradores dentro dessas organizações, resultando em melhor aproveitamento dos talentos e no seu direcionamento as estratégias e necessidades empresariais. Bohlander, Snell e Sherman (2005) vão mais além na integração entre funcionário e empresa e cita que o desenvolvimento de carreira de um funcionário é construído por meio da movimentação desses entre as várias funções numa empresa na qual são identificados as futuras necessidades para o desenvolvimento e preenchimento dos cargos.

Smith (1994) da mesma forma defende que as organizações criem oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento de seu corpo laboral, tais como sua inserção em seminários de treinamento, e que sejam disponíveis a todos os empregados. De qualquer forma, as empresas devem incentivar seus funcionários, no desenvolvimento de suas carreiras, a aceitarem os desafios e as mudanças como oportunidades de carreira e ascensão profissional. Quanto à caracterização na formação das carreiras nas organizações e dos desafios a serem encontrados, Balassiano, Ventura e Fontes Filho, J. R. (2004, p. 2) observam que

as mudanças no ambiente organizacional têm sido apontadas como geradoras de inúmeras transformações nas práticas administrativas. O mesmo ocorre com a ideia de carreira. Numa perspectiva temporal, verifica-se um deslocamento da concepção de carreira voltada para a empresa (por exemplo: funcionário dos Correios, do Banco do Brasil, da Xerox etc.), para uma concepção mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seu próprio destino.

Dessa maneira, Tolfo (2002) entende que a carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada à ocupação e a profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente, possibilitando o progresso profissional em posições a serem ocupadas ao longo do tempo, havendo possibilidade de atendimento das necessidades dos funcionários e

conciliamento com as características que esses cargos e posições exigem. Pode ser concluído, até aqui, que o desenvolvimento profissional varia de funcionário para funcionário, e do alinhamento de seus interesses profissionais em consonância com as propostas de carreira oferecido por suas empresas. E o desenvolvimento profissional deriva, conforme Moscovici (1994), de um envolvimento emocional onde os sentimentos de reciprocidade prevalecem na construção dessas carreiras, sendo atribuído maior sentido para a canalização de energia para atividades concretas, produtivas e satisfatórias.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a evolução na carreira dos funcionários deve ser planejada de acordo com as habilidades exigidas por essas organizações. É preciso compreender também como pode ser oportunizada a ascensão profissional por meio da evolução de carreira, que compreende diferentes tipos de encareiramento. Entre essas formas de carreira estão a promoção (mudança para um cargo em nível superior em uma organização) como uma das formas para o funcionário evoluir em sua carreira. A promoção permite à empresa utilizar as habilidades e capacidades de seus funcionários de forma mais eficiente, possibilitando, além desse funcionário trabalhar num cargo superior, a possibilidade de salários e *status* mais elevados que satisfaçam suas necessidades por completo ou ao menos em parte dessas.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), as outras formas de carreira são: transferência (colocação do indivíduo em outro cargo cujas atividades e remuneração são similares ao cargo anterior) e recolocação (serviços que as empresas oferecem aos funcionários demitidos para encontrarem um novo emprego), além das formas como horizontal (outro cargo no mesmo nível do exercido pelo funcionário), vertical (cargo no nível piramidal superior no organograma da empresa), entre outras formas de progressão profissional.

Sobre os modelos de carreira, de acordo com Hall (1996 *apud* OLTRAMARI, 2008), havia antes um modelo de carreira sólida, com certa estabilidade no emprego e com uma expectativa de progressão profissional ao longo de uma vida, definindo-se pela idade cronológica e tempo de empresa. Isso corrobora, na questão solidez e estabilidade na carreira, com Mascarenhas (2008), onde ele cita a segurança no emprego, planejamento dos cargos e desenvolvimento dos indivíduos, sendo o caminho para o aumento da produtividade e dos lucros.

Dentro dos conceitos de carreira, tem-se, segundo Chanlat (1995 *apud* BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, J. R., 2004), a abordagem tradicional, que se caracteriza basicamente por relativa estabilidade no emprego e por possibilitar a progressão

linear vertical dentro da organização. As organizações empregadoras assumem a responsabilidade pela carreira de seus empregados, permitindo os acessos e a gerencia do seu desenvolvimento. A abordagem moderna, ao contrário da tradicional, é uma forma de carreira que surgiu em decorrência de mudanças sociais, com a elevação dos graus de instrução, a cosmopolização do tecido social, a afirmação dos direitos individuais, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros. Apesar de ser mais flexível e democrático, esse modelo de carreira é mais instável, descontínuo e horizontal, não significando progresso e nem bem-estar para as pessoas, que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, J. R., 2004).

Similarmente ao conceito moderno de carreira, Hall (1996 *apud* BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, J. R., 2004) apresenta o modelo de carreira proteana, resultado de uma série de experiências e aprendizados pessoais, relacionados com trabalho ao longo de uma vida profissional vivenciado pelo indivíduo. A abordagem de carreira proteana, além de apresentar uma nova proposta na formação de uma carreira profissional considera que existem três espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional, o que permite conciliar tanto a vida profissional quanto a vida pessoal (o que hoje em dia é muito raro), dentro desse contexto (HALL 1996 *apud* BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, J. R., 2004).

Tolfo (2002) definiu ainda os tipos de carreira baseados no modelo burocrático e empreendedor, onde o primeiro é caracterizado por um tipo de carreira atrelada à estrutura organizacional, com os níveis hierárquicos correspondendo a um grau de autoridade e uma política salarial e benefícios sociais claramente definidos, onde o critério de definição utilizado para contratação e progressão se dá pela antiguidade e pelos concursos. Já a segunda parte do princípio da possibilidade de sucesso individual, buscando um sujeito criativo, inovador, capaz de correr riscos e que seja autônomo. Por último, existe também o modelo sociopolítico, uma carreira pautada na capacidade do indivíduo desenvolver relações interpessoais, determinantes para a construção da trajetória profissional e característico de empresas familiares, comunitárias ou de clãs (TOLFO, 2002).

De outro modo, Dutra (1992) entende que a carreira é construída com a sucessão dos espaços ocupacionais atribuídos ao indivíduo durante sua carreira profissional, com a administração da carreira tanto pelo indivíduo quanto pela empresa. Santos e Abraham (2008) aprofundam esse tema e entendem que a construção da carreira não é feita exclusivamente dos valores que motivam os indivíduos em suas escolhas profissionais. Para esses autores, esses valores, compostos pelo desejos, sentimentos e necessidades desses indivíduos são

estimuladores das *âncoras de carreira*, que segundo Schein (1993 *apud* SANTOS; ABRAHIM, 2008) se constitui em componente essencial do auto-conceito adquirido, no qual que o indivíduo não abre mão, mesmo em situações difíceis e embaraçosas de tomada de decisão.

Schwartz (2005 *apud* SANTOS; ABRAHIM, 2008) cita que esses valores são aquilo que os indivíduos tomam como importante em suas vidas, se constituindo de crenças, como um construto motivacional que transcendem situações e ações específicas das quais guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoais e de eventos. Schein (1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009, p. 5) discute esses valores dentro do conceito de carreira interna, em que envolvem “aspectos subjetivos e individuais que orientam o caminhar na vida profissional, diferenciando das políticas e procedimentos existentes nas organizações que orientam a chamada carreira externa”.

Dentro dessa perspectiva, Schein (1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009, p. 6) define oito tipos de âncoras de carreira, da qual um profissional não abriria mão durante sua tomada de decisão em experiências profissionais:

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e independência, a escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar;

2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira, com predomínio do sentimento de estabilidade e garantia de emprego;

3. Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão;

4. Competência gerência geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados com a articulação das diferentes funções de uma organização;

5. Criatividade empresarial (CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços, com predomínio do impulso criativo;

6. Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade, onde a prioridade é o desejo de servir a uma causa;

7. Desafio puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis e vencer situações adversas ou oponentes;

e

8. Estilo de vida (EV) – Busca oportunidades que permita conciliar e integrar as necessidades pessoais, familiares às exigências da carreira.

Diante das formas de âncoras existentes, “os indivíduos fazem escolhas com base em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira” (VASCONCELOS *et. al.*, 2009, p.7). Por outro lado, existe uma tendência, segundo Kilimnik (2000 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009), de pessoas na faixa dos 40 anos buscarem ancorar suas carreiras na segurança, estabilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em detrimento do desenvolvimento profissional e técnico. Hoje as pessoas a partir dos 40 anos ainda buscam desenvolver-se como profissionais. A análise que um funcionário faz de sua carreira sempre levará em conta seus valores pessoais, crenças e suas estruturas tanto de vida quanto de trabalho. Para Schein (1993 *apud* SANTOS; ABRAHIM, 2008) quando uma pessoa toma uma decisão difícil e tiver uma âncora, é justamente essa âncora que irá definir o que não deve ser renunciado. Por fim, os planos de carreira existentes não contemplam as diferenças individuais (representados pelas âncoras de carreiras dos indivíduos), pois as organizações acabam estabelecendo padrões únicos de comportamento que seus funcionários devem ter (DUTRA, 1992).

Percebe-se que as carreiras existentes nas organizações partem de várias formas e tipos, de acordo com as necessidades da organização e da sua estrutura de hierarquia e liderança. Embora o termo carreira venha sendo amplamente utilizado, ele pode adquirir significados diversos, relativo à mobilidade ocupacional, estabilidade profissional ou a uma vida profissional bem estruturada. Inclui-se também a ideia de evolução linear na carreira, denotando uma concepção de um percurso sistematizado, com características espaciais e temporais, percurso esse a ser percorrido por um indivíduo (DUTRA; SCHEIN, 1996 *apud* TOLFO, 2002).

De acordo com Smith (1994), numerosos profissionais em ascensão descobrem que oscilam entre necessidades sociais e de estima. Isso porque a oportunidade de promoção, para os funcionários, serve como estímulo ao incentivo de seu bom desempenho. Abreu (2006 *apud* OLTRAMARI, 2008) faz referência ao comprometimento afetivo, a um aumento do envolvimento emocional do empregado, onde ocorre uma identificação com a correlação positiva ao seu desenvolvimento da carreira. Aliado a isso, Mascarenhas (2008) defende que o funcionário tenha competência (devido à intensificação da evolução tecnológica e da concorrência), seja qualificado, polivalente (não se limite pela divisão do trabalho nas suas tarefas) e que tenha a capacidade de desenvolvimento intelectual, havendo atitudes de comprometimento e engajamento em suas atividades laborais e produtivas.

Sobre a competência, uma das qualidades que são adquiridas no desenvolvimento profissional e que são requeridas pelas organizações, Moscovici (1994) a define como aspectos intelectuais, tanto os que pertençam às características do funcionário quanto os aspectos intelectuais adquiridos, resultando também em conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade. Essas organizações podem, dentro de suas áreas de atuação, exercerem suas atividades ou executarem suas ações de forma adequada e habilidosa. A mobilização e o direcionamento para o exercício em certa atividade é considerada, por Moscovici (1994), a própria motivação do indivíduo em seu comportamento no trabalho, ligando as carências internas (de realização profissional) e desejos a fatores externos (como um sistema de recompensas, como salários, benefícios, assistência médica, etc.).

Entrando na questão da satisfação profissional, como guia-mestra para a busca de crescimento profissional, Smith (1994) entende que empregados aceitam novos desafios apenas quando as demais necessidades continuam a ser relativamente atendidas. Ou seja, os indivíduos como sujeitos qualificados, com potencial de desenvolvimento, buscam concretizar ativamente seus interesses.

Mastela (s./d.) observa que a discussão do planejamento de carreira no contexto da organização propõe que os processos sejam compartilhados, onde “as pessoas e as empresas assumam papéis na administração das carreiras. Os principais agentes do sistema são as próprias pessoas, a quem cabe gerir sua carreira. A empresa, por sua vez, deve estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional” (MASTELA, S./D.).

Dentro desse alinhamento na construção de carreiras, os funcionários, dentro das organizações, são indivíduos com potenciais fontes de vantagem competitiva por meio de seu comprometimento e emprego de suas capacidades e competências às situações de negócios. Smith (1994) por outro lado entende que um empregado assalariado, por exemplo, pode optar por objetivos de trabalho mais fáceis, se não há incentivo para aceitar missões mais desafiadoras.

Um plano de carreira serve como um importante instrumento de desenvolvimento da organização que proporciona aos empregados uma visão prévia das regras do jogo e os meios adequados para a orientação profissional, consoante os objetivos organizacionais. Assim, cada organização deve estruturar seu próprio plano de carreira, onde as pessoas precisam assumir um papel cada vez mais ativo e proativo no planejamento e implementação de seus próprios planos de desenvolvimento pessoal; ao contrário do passado, onde as organizações tradicionais e burocráticas definiam planos de carreira para determinados talentos de acordo com a avaliação do desempenho. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007 *apud*

OLTRAMARI, 2008) vão mais além e citam que a criatividade, assim como o gosto pelo risco e inovação passaram a ser as palavras de ordem para conquistar uma promoção.

Nesse contexto, Bedani (2006 *apud* BEDANI, 2007) entende que os diversos aspectos presentes no ambiente de trabalho são passíveis de respostas diferenciadas pelos indivíduos, se sustentando em percepções pessoais. Com isso, o autor relaciona essa interação que ocorre entre a empresa e seus indivíduos e lhe atribui maior participação no desempenho organizacional, tornando-os parceiros nos negócios dela. Albuquerque (1999 *apud* CHIAVENATO, 2009) observa que a parceria no negócio é compreendida como

(...) uma estratégia de comprometimento [que] assume como premissa a ideia de que todos os funcionários são parceiros nas atividades de gestão estratégica, o que implica investimentos por parte da empresa no desenvolvimento das capacidades dos indivíduos e em sistemas de gestão de pessoas capazes de mobilizá-las efetivamente de acordo com as metas organizacionais. Uma estratégia de comprometimento requer práticas mais individualizadas de gestão de pessoas, o que salienta a importância do líder de equipe, em interação diária com seus subordinados (...)

Assim, podem ser buscada a interação organizacional, por meio da consolidação dos interesses organizacionais *versus* carreira pretendida pelos funcionários a idéia defendida por Smith (1994), onde tirar o melhor das pessoas implica em compreendê-las, resultando, além da competitividade, na oferta de postos de trabalho mais atraentes e que concretizem os objetivos de ascensão profissional dos funcionários, de forma que justifique todo seu preparo e qualificação.

1.2 Motivação na empresa como fator de busca por espaço no trabalho

A oferta de melhores salários, oportunidades de carreira e benefícios, em forma pecuniária e de elevação profissional por si só não são responsáveis para atrair profissionais na busca e espaço das posições de trabalho. Smith (1994) entende que a pessoa tem um conjunto próprio de expectativas e crenças em relação ao trabalho, sendo essas forças interiores seus principais motivadores para o êxito profissional ou de carreira. Defende também que as expectativas sobre motivação sustentam que a maioria dos atos baseiam-se,

não no recebimento de recompensas concretas ou em evitar dor real, mas sim nas situações esperadas, isto é, imaginadas desses resultados, positivos ou negativos. Assim os incentivos oferecidos pelas empresas devem coincidir com os incentivos esperados ou almejados pelos funcionários. Smith (1994) reforça que essas expectativas sobre a motivação enfatizam mais o mundo interior de esperanças e sonhos (subjetivo) do que o mundo exterior de dinheiro e posição (objetivo), confirmando que a idealização de uma carreira e sua realização profissional dependem muito mais dos interesses pessoais do funcionário do que o incentivo financeiro em tal concretização.

Mascarenhas (2008) possui uma visão oposta à realização de carreiras, dentro da organização, quanto a conciliação aos interesses e desejos de seus funcionários. Para ele, somente a direção possui a capacidade e a visão de mundo adequada para conduzir a coletividade ao sucesso, pois a diversidade de opiniões e os conflitos seriam disfuncionais ao sistema social. Para compreender essa definição, parte-se do pressuposto que mesmo que o funcionário não ambicione tal cargo ou peculiaridades da profissão em uma empresa, mas que sua subordinação a alta direção, mediante o cumprimento de suas atribuições profissionais, cujo gerenciamento profissional se dá de forma mais passiva, é que norteará os rumos da organização e de sua produtividade.

A essa capacidade e visão de poder coletivo, Moscovici (1994) compreende como uma das normas tácitas de quem detém o poder na organização a qual consiste no controle da quantidade, qualidade e na distribuição de informações e conhecimentos aos seus subordinados. Dentro de uma análise verticalizada de poder, o controle exercido dentro de uma organização das informações e do conhecimento é tido como um aspecto crucial na luta pelo poder em todos os níveis e contextos, inclusive utilizado como forma para a manutenção e ampliação do poder exercido na organização.

Buscando uma melhor compreensão sobre a forma de controle e poder exercidos nesses sistemas, tanto as recompensas oferecidas como motivadoras (salários, benefícios, promoções entre outros) quanto as punições como forma de restrição e limitador (ações disciplinares), Bergamini (1993) entende que os fatores extrínsecos oferecidos ao trabalhador (recompensas), como salário, segurança e condições ambientais, entre outros, não são meios de motivação funcional propriamente dita e sim, funcionam como meio de as pessoas se movimentarem para buscá-los ou lutar por esses fatores quando forem perdidos, diferentemente do sentido de motivação para os funcionários como incentivo para suas atividades laborais.

Aprofundando a questão da motivação como incentivo na busca e na conquista profissional, Lindo *et. al.* (2004 *apud* OLTRAMARI, 2008) considera que o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode estar ligado à dedicação que oferecem ao trabalho, com total entrega onde acabam não distinguindo o tempo de vida e o de trabalho. Essa “entrega total”, referida pelos autores, leva ao entendimento que isso resulta muito mais na forma de obrigação imposta pelo sistema de recompensas e punições, do que na consolidação dos interesses funcionais e empresariais, defendido por Mascarenhas (2008). Para compreender essas diferenças, Smith (1994) faz uma explanação sobre como os administradores escolhem motivar seus empregados baseando-se no que sabem sobre suas expectativas pessoais. Ou seja, a forma de motivar o corpo funcional de uma organização é o que diferencia tanto um sistema que busca conciliar os interesses e as expectativas dos funcionários sobre os da organização, quanto outro que busca adequar os interesses da organização sobre os interesses dos funcionários, adaptando-os a esse sistema.

Mascarenhas (2008) parte de outra linha, onde as políticas organizacionais possam favorecer o acesso dos indivíduos a identidades autônomas (exercício do papel ativo) na organização por meio do estímulo ao desenvolvimento cognitivo dos atores sociais. Compreendem-se como atores sociais todos os envolvidos no processo de produção e gestão empresarial, incluindo-se os funcionários de classes mais baixas. Considera, também, uma equipe como um grupo que compreende seus objetivos e busca alcançá-los, engajados e de forma compartilhada, com comunicação, o estímulo as opiniões divergentes, com grande confiança e a assunção de riscos; e com a complementação das habilidades que possibilitam alcançar resultados, onde deve haver a mente aberta e a cooperação.

Moscovici (1996), quanto a formação de um grupo de trabalho, afirma que um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar, procurando resolver os problemas que afetam seu funcionamento. No seu entendimento e afirmação, o conceito de equipe e sua transformação em grupo se assemelha muito mais ao papel ativo, defendido por Mascarenhas (2008), do que a forma de gestão mais autoritária e punitiva citada pelo mesmo autor.

Opostamente ao exercício do papel ativo por uma equipe, Moscovici (1996, p. 7) observa que “a concordância permanente em grupo pode ser muito agradável, mas é fator de estagnação do sistema”, e “a tática de competição implica reconhecer o conflito e engajar-se na luta aberta contra o adversário”. É importante notar que a interação em equipe de forma pacífica leva a estagnação produtiva da organização e que pode limitar o papel ativo de seus integrantes; e uma disputa constante extrapola os limites do exercício no papel ativo. Isso

porque o conflito interno na organização prejudica o desempenho dela, pois o que era pra ser um trabalho em equipe, passa a ser uma luta interna para a conquista individualizada de seus membros (MOSCOVICI, 1996).

Moscovici (1996) trata ainda a questão do conflito, que é inerente à vida em grupo, ainda mais nas organizações. A escassez de recursos para a satisfação de todas as necessidades e desejos individuais, principalmente de poder e afetividade, geram conflitos intermináveis entre os membros do grupo. De modo positivo, as mudanças em grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos, assim como suas numerosas funções positivas, entre elas, o rompimento do equilíbrio da rotina, a mobilização da energia latente do sistema, o desafio à acomodação de idéias e posições, e de desvendar problemas escondidos. Aguçar a percepção e o raciocínio excita a imaginação e estimula a criatividade para soluções originais.

É bom entender que, quando se trata da questão da satisfação individual ou do grupo, numa empresa, como forma de motivação para o trabalho, não se trata estritamente da questão salarial, que é o dinheiro propriamente dito. Segundo Bergamini (1993), o dinheiro possui valor limitado para a satisfação profissional, ou seja, é pouco eficaz para a motivação profissional. Porém, a mesma autora alerta que, apesar dessa forma de recompensa não trazer motivação na sua essência, a sua inexistência causa grande insatisfação. Isso porque uma vez que benefícios de ordem pecuniária são oferecidos, como forma de incentivo, jamais poderão ser retirados.

Da mesma forma que o salário também dá segurança no trabalho, Bergamini (1993) cita que além do salário e da segurança no trabalho há outros fatores de motivação, como condições do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, políticas administrativas entre outros. Por isso, as empresas devem pensar muito bem antes de oferecê-los, pois precisam ser constantemente ampliados, se forem empregados como meio de incentivo e motivação. A satisfação profissional como motivador envolve muito mais a compreensão dos aspectos que realmente satisfaçam os funcionários dentro de suas carreiras, do que a compreensão dos fatores externos. A compreensão externa leva, na visão de Bergamini (1993), somente ao reforço de comportamentos, e não à sua motivação.

Percebe-se que há muitas necessidades de nível mais elevado que servem como o cordão de ligação entre o que as empresas buscam em eficiência e aquilo que motivam os funcionários. Busca-se a compreensão dos fatores intrínsecos ao indivíduo, que se forem estudados e identificados pelas empresas, podem levar a montar uma força de trabalho

motivada e que possa, também, buscar crescimento de carreira dentro dessas organizações. Esse é o maior desafio.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será apresentado o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados.

2.1 Método escolhido e justificativa

Essa pesquisa consiste num Estudo de Caso, o qual Yin (2001) ressaltou que é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo desde a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados. Conforme Severino (2009) uma pesquisa de estudo de caso se concentra em um caso particular, sendo considerados a representação de casos análogos (semelhantes) e que sejam por ele representativo.

A pesquisa terá abordagem quantitativa quanto à análise e mensuração dos resultados, pois conforme Leonel e Mota (2007) observaram, essa abordagem relaciona-se com o aspecto da objetividade passível de mensuração dos dados coletados. Isso porque essa abordagem deve ser utilizada sempre que se definir pela questão do rigor a ser buscado nos seus resultados, da clareza, precisão e objetividade (LEONEL; MOTA, 2007).

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Dentro do contexto escolhido para realizar esta pesquisa, primeiramente foram realizadas entrevistas (Apêndice A) com os gestores da agência do Correio de Torres-RS, entre os dias 31 de agosto e 01 de setembro, onde os dados coletados nessas entrevistas serviram de base e respaldo para estruturar melhor o questionário (Apêndice B) que foram aplicados aos carteiros na agência de Torres-RS. O questionário é composto por questões fechadas, que tiveram opções pré-definidas e de múltipla escolha; e abertas, cuja resposta foi livre e com suas próprias palavras. O questionário consiste em quatro blocos: (i) perfil do entrevistado; (ii) perspectiva da carreira dentro dos Correios; (iii) perspectiva de carreira

Geral; e (iv) âncora de carreiras. Observa-se que o quarto bloco consiste em uma aplicação do questionário de *Career Anchors* de Edgar H. Schein adaptado por Dutra e Albuquerque (2008). Esse questionário consiste em 40 perguntas e possui uma escala de 1 a 6 sendo “1” se a afirmação nunca é verdadeira, “2” ou “3” se a afirmação é verdadeira ocasionalmente, “4” ou “5” se a afirmação é verdadeira com frequência e “6” se a afirmação é sempre verdadeira. Antes da aplicação dos questionários aos carteiros, foi realizado um questionário pré-teste, entre os dias 11 e 13 de outubro de 2010, com a finalidade de levantar possíveis erros de português, compreensão e leitura do instrumento.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), com os carteiros na agência da cidade de Torres-RS, sendo que a escolha por essa organização se deu pela facilidade de acesso a empresa e porque o pesquisador sempre teve interesse em estudar a perspectiva de carreira desses carteiros. A agência dos Correios de Torres-RS é composta por 16 carteiros, sendo, atualmente, 15 responsáveis pela entrega de objetos e encomendas e um designado como supervisor de operações. Participaram da pesquisa um total de 14 carteiros, sendo que os outros 2 não puderam participar, sendo que 1 estava ausente no dia da pesquisa e o outro por ser o pesquisador.

O questionário foi aplicado aos carteiros da agência de Torres e ao supervisor de operações no dia 20 de outubro de 2010, sendo aplicado os questionários pessoalmente no local de trabalho desses funcionários, onde não houve a identificação dos respondentes. Houve também a coleta de dados através da consulta em documentos da própria organização, composto por manuais e pelo site corporativo da empresa (a intranet).

2.4 Análise dos dados

Os dados coletados foram tabulados no Excel e analisados, com a elaboração de gráficos, tabelas e mensuração das questões referentes respondidas, analisadas por blocos do qual consistiu o questionário.

3 RESULTADOS

A seguir será apresentado o histórico da empresa e a análise dos dados.

3.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é uma empresa pública, criada pelo Decreto-Lei nº 509 de 20 de março de 1969, pertencente à esfera federal e vinculada ao Ministério das Comunicações. Sua sede está localizada em Brasília-DF, com atuação em todo o território nacional e presente praticamente em todos os municípios brasileiros, por meio de suas agências de atendimento, que podem ser próprias, franqueadas ou mesmo terceirizadas. Seu organograma é composto pelos Conselhos Fiscal e Administrativo, seguido das Diretorias por área (comercial, econômico e financeiro, de pessoas) e pelas Diretorias Regionais (DRs), responsáveis pela administração e gestão em cada um dos Estados (Correios, 2010).

A Diretoria do Rio Grande do Sul é composta pelas gerências que funcionam por áreas (saúde, recursos humanos etc.), seguido das Regiões de Vendas (REVENS), que são regiões de venda e operacional que atuam em cada região definida, dentro do Estado. A agência de Torres-RS está subordinada a REVEN-01, com sede na cidade de Porto Alegre-RS. A área de atuação da empresa é no segmento de cartas, telegramas, malotes, encomendas e do SEDEX, produto que é considerado o carro-chefe e que funciona como serviço de entrega expressa, seguido por outros produtos e serviços oferecidos (Correios, 2010).

O plano de cargos, carreiras e salários dos Correios (PCCS 2008) constitui em documento normativo baseado na concepção sistêmica de Gestão de Pessoas, cujo objetivo é assegurar maior eficácia na ECT, por meio de seu alinhamento das suas estratégias de negócios e da interdependência dos seus subsistemas. A carreira é o conjunto de cargos que exigem o mesmo nível de escolaridade, constituídos pelos cargos de carreira de nível médio e superior (PCCS da ECT, 2008).

A especificação dos cargos estabelece os requisitos e demais condições obrigatórias para o provimento do cargo, por meio do detalhamento de informações específicas, com requisitos e condições determinadas para a posição de trabalho. A avaliação do desempenho

nesses cargos é feito por meio das pessoas, tendo como base suas competências aplicadas a resultados alcançados (PCCS da ECT, 2008).

Quanto à estrutura dos cargos e a classificação das respectivas carreiras, dentro do nível médio existe o agente de correios, que têm como atividades de atendente comercial, carteiro, operador de triagem e transbordo e de suporte. Nos cargos de nível médio temos ainda o cargo de Técnico de Correios, divididos nas atividades de Atendimento e Vendas e de Suporte; e o Especialista de Correios, desdobrados nas atividades Operacional, Comercial e de Suporte. E por último os cargos de nível superior, desdobrados nas demais especialidades (Administrador, Contador, Analista, etc.) (PCCS da ECT, 2008).

O desenvolvimento na carreira, dentro dos Correios, é feito por meio das seguintes modalidades de evolução funcional e salarial do funcionário:

- Promoção vertical- onde a alteração funcional e salarial do funcionário se faz pela mudança vertical do cargo, conforme critérios e regras estabelecidas pela empresa;
- Reclassificação- ocorre por meio da participação e aprovação do funcionário em concurso público externo para cargo que altere sua situação salarial e/ou funcional; e
- Promoção horizontal- caracteriza-se pela evolução salarial do funcionário por meio de sua promoção e mudança de cargos equivalentes (ex. de carteiro para atendente), conforme critérios específicos.

Ainda quanto a Promoção (mudança de cargo horizontal) a mudança de atividade se dará sempre na carreira de nível médio, dentro do mesmo cargo, com exceção do cargo de Especialista de Correios; do qual é realizado por meio do Recrutamento Interno (RI), desde que haja vaga e que o funcionário interessado tenha no mínimo três anos de efetivo exercício na atividade atual e que atenda aos demais requisitos exigidos para a nova atividade (PCCS da ECT, 2008).

O ingresso de pessoal no quadro permanente da Empresa dar-se-á por meio de concurso público, conforme legislação vigente, para o cargo previsto no edital do referido concurso. A progressão por meio dos cargos de nível médio é feita por meio de Recrutamento Interno (RI), cujos critérios de participação dos funcionários interessados são definidos pela empresa e divulgados em edital. Já para o exercício dos cargos de nível superior é necessário a realização de concurso público, sendo que, no caso de empregados do quadro de pessoal da ECT e que venham a ser aprovados em concurso para preenchimento de vagas específicas de nível superior, esse funcionário será promovido por meio da reclassificação, descrito anteriormente (PCCS da ECT, 2008).

3.2 Análise dos Resultados

A seguir será abordado o perfil dos entrevistados e a análise dos resultados.

3.2.1 Perfil dos participantes

Em relação ao perfil dos participantes, no total participaram da pesquisa 14 pessoas, cuja faixa de idade varia entre 18 e mais de 54 anos. A maioria é composta por pessoas na faixa de idade entre 27 e 35 anos (5 pessoas) e de 45 a 53 anos (5 pessoas) e apenas 2 pessoas estão abaixo da faixa de idade de 26 anos o que evidencia a maturidade e experiência do corpo laboral nessa unidade, conforme Gráfico 1.

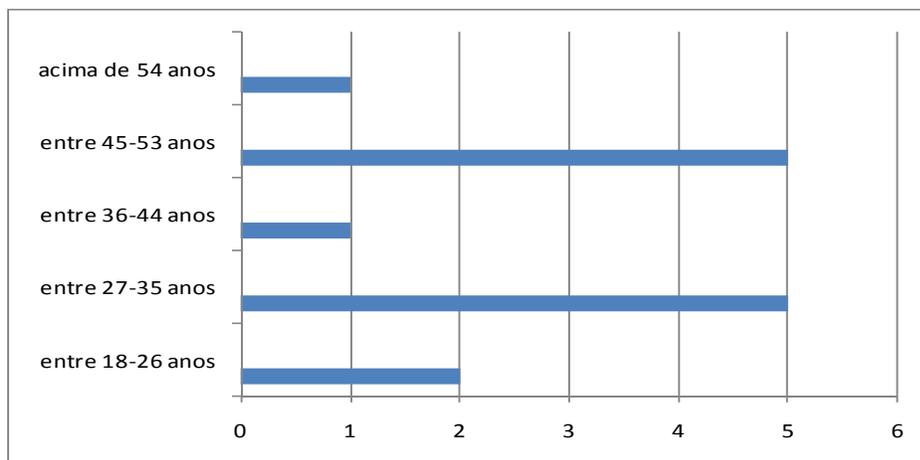


Gráfico 1 – Idade
Fonte: dados da pesquisa

Em relação à escolaridade, é composta por funcionários com o segundo grau completo (6 pessoas), seguido dos funcionários com o ensino superior incompleto (4 pessoas). Isso representa que a maioria absoluta dos carteiros atende aos requisitos de escolaridade exigidos pela ECT para o preenchimento de seus cargos, que é ter o nível médio. Entre as pessoas pesquisadas apenas 2 não atendem aos requisitos mínimos exigidos pela empresa,

conforme o Gráfico 2. Quanto a escolaridade, ainda, foram informados outras formações, como em cursos técnicos (Contabilidade, por 2 pessoas), profissionalizantes (2 pessoas), em idiomas (inglês, 1 pessoa) e com pós-graduação (na área de matemática financeira aplicada aos negócios, respondida por 1 pessoa).

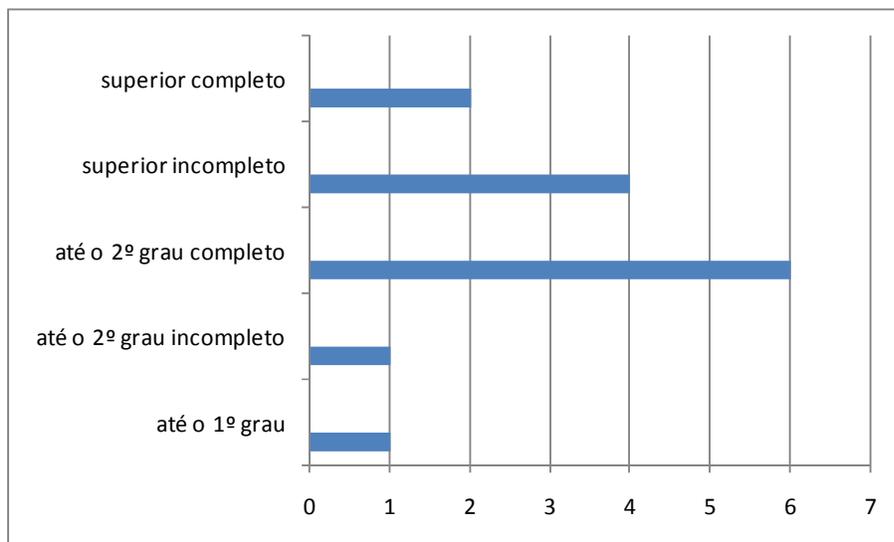


Gráfico 2 – Escolaridade
Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao sexo, a maioria absoluta é composta por pessoas do sexo masculino (12 funcionários) e apenas 2 funcionários do sexo feminino. Já em relação ao Estado Civil, os respondentes são compostos por pessoas casadas (5 funcionários), seguido de pessoas separadas (4 funcionários), e solteiros (3 funcionários), sendo que somente 1 funcionário é divorciado e 1 possui união estável. Pode ser verificado que mais da metade desses funcionários (8 pessoas) não possuem companheiro ou companheira, o que denota que são pessoas responsáveis ou únicas pela constituição de suas rendas.

Quanto à composição familiar, seis funcionários responderam que constituem suas famílias de até 4 pessoas, seguido das famílias compostas por até 2 pessoas (5 funcionários), até 3 pessoas (2 funcionários) e apenas 1 funcionário possui família formada por mais de 5 pessoas. Pode ser concluído que o tamanho das famílias é variado entre os carteiros de Torres, com predomínio absoluto das famílias formadas por até 4 pessoas (total de 13 funcionários).

No gráfico 3, pode ser observado que a grande maioria (10 funcionários) recebem uma renda mensal que varia entre 2 e 4 salários mínimos, havendo apenas 1 funcionário com renda inferior a 2 salários mínimos e 3 funcionários com renda que variam entre 4 e 6 salários mínimos.

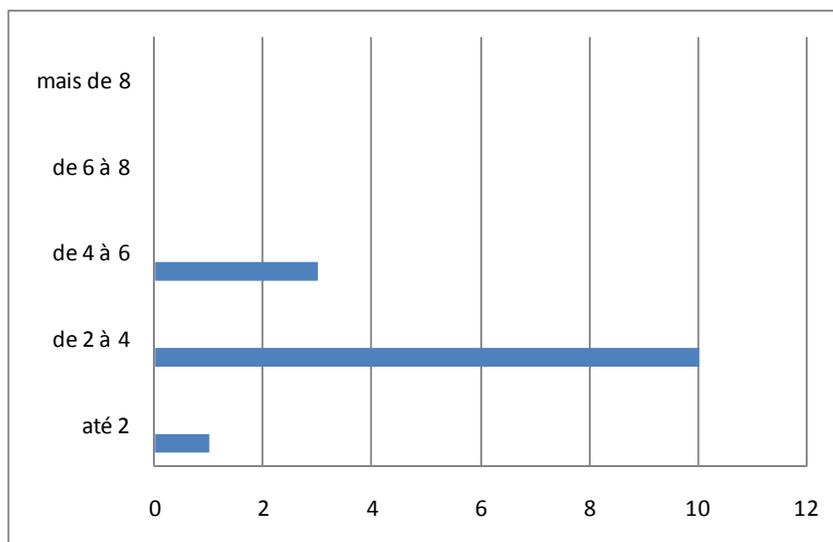


Gráfico 3- Renda Mensal (em salários mínimos)
Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao tempo de trabalho nos Correios, conforme o gráfico 4, 6 funcionários informaram que têm entre 6 e 10 anos de empresa, seguido daqueles com mais de 20 anos (3 funcionários), com tempo de até 5 anos (2 funcionários), entre 16 e 20 anos (2 funcionários) e apenas 1 funcionário com tempo de empresa entre 11 e 15 anos.

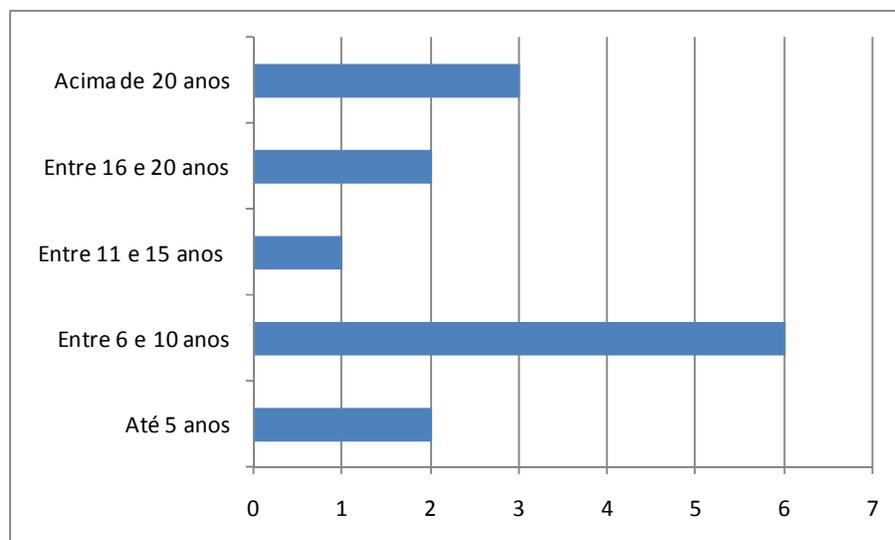


Gráfico 4- Tempo de trabalho nos Correios
 Fonte: dados da pesquisa

Quando foram questionados se durante todo o tempo de empresa atuaram como carteiros, a grande maioria (11 funcionários) respondeu que sim, sendo que apenas 3 funcionários informaram que não trabalharam durante todo o tempo de empresa como carteiros. Isso decorreu tanto da troca de função por necessidade, quanto por ter passado em concurso interno para outro cargo, onde essas funções foram trocadas decorrentes de suas necessidades profissionais e vindo ao encontro do normativo interno vigente dentro dos Correios.

Pode ser concluído, nas análises feitas do perfil dos carteiros entrevistados que são pessoas com idade e tempo de empresa amadurecidos, cujo tempo de trabalho médio na empresa está acima de 10 anos e com escolaridade igual ou acima do exigido pela empresa para seus atuais postos de trabalho, boa parte possui ensino superior completo ou em andamento, o que de certa forma responde a um dos atributos levantados na perspectiva de carreira, que é se qualificarem para terem acesso a melhores cargos. Há o predomínio de pessoas do sexo masculino e cujo estado civil é variado, prevalecendo os funcionários que estão solteiros ou sem companheiro(a), e com renda mensal entre 2 e 4 salários mínimos.

3.2.2 Análise da perspectiva de Carreira dentro dos Correios

Ao analisar as razões que levaram esses funcionários a escolherem trabalhar nos Correios, 5 funcionários responderam ter sido a melhor oportunidade de trabalho encontrada, seguido dos que buscavam estabilidade (5 funcionários) e dos que consideraram os salários e benefícios como motivos, respondidos por 4 funcionários, como mostra o Gráfico 5.

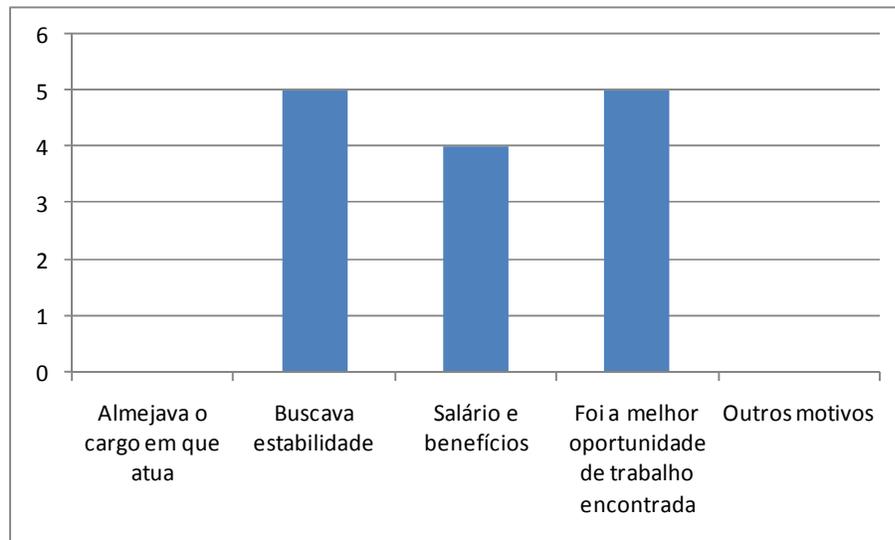


Gráfico 5- Razões que levaram a escolha dos Correios para trabalhar

Sobre as razões levantadas por terem escolhido os Correios para trabalhar, fica claro que a profissão de carteiro foi escolhida, entre outras razões, pela busca de um trabalho que oferecesse estabilidade. Isso é confirmado por HALL (1996 *apud* OLTRAMARI, 2008), quando é citada a estabilidade no emprego como característica de uma carreira sólida, solidez essa que é confirmada pelo tempo de empresa em que esses funcionários possuem, em média acima de 10 anos. Quanto à escolha desses funcionários em relação aos salários e benefícios oferecidos é sustentado por Moscovici (1994) como um dos motivadores dentro de uma carreira profissional escolhida. Já a escolha pelo trabalho nos Correios por ter sido a melhor oportunidade de trabalho encontrada, além de estar associado de certa forma a estabilidade no emprego oferecida, é melhor explicado por Smith (1994): Ele defende o desenvolvimento profissional desses funcionários e a serem incentivados para conquistarem melhores oportunidades de carreira.

Quanto a profissão de carteiro, em primeiro lugar consideraram essa profissão como boa, sendo informado por 7 funcionários. Em segundo foi considerado a profissão como

regular, respondido por 4 funcionários, sendo que apenas 2 funcionários consideraram a profissão como ótima, como mostra o Quadro 1.

Ótima	2
Boa	7
Indiferente	0
Regular	4
Péssima (ou Ruim)	1

Quadro 1- Profissão de carteiro
Fonte: dados da pesquisa

Considerando os dados apresentados no Quadro 1, em uma análise mais ampla de acordo com as expectativas desses funcionários, a maioria considera a profissão boa ou ótima (9 funcionários), mostrando que, indiferente da busca na ascensão profissional, eles gostam da profissão de carteiro na qual atuam, enquanto a outra parte (composto por 5 funcionários) a consideram regular, péssima ou ruim.

Ao serem perguntados sobre a pretensão de crescerem profissionalmente dentro dos Correios, 4 funcionários responderam que não, 4 responderam que não sabiam e 3 funcionários responderam que queriam crescer dentro dos Correios. Entre os que pretendem crescer dentro da empresa, foram mencionados que pretendiam atuar na “área operacional” e como “diretor dos Correios”. Esse desejo de crescer profissionalmente é defendido por Smith (1994), onde as organizações devem criar oportunidades para que seus funcionários se desenvolvam e se aprimorem profissionalmente, e reforçado por Bohlander, Snell e Sherman (2005) quando mencionam o desenvolvimento de carreira por meio da movimentação do funcionário entre várias funções numa empresa, sendo identificados a partir daí as futuras necessidades para o desenvolvimento e preenchimento desses cargos.

Quanto aos funcionários que não pretendem crescer profissionalmente dentro dos Correios ou que não sabem, Schein (1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009) cita que as expectativas pessoais é que nortearão a vida profissional desses funcionários, assim como de suas escolhas. Da mesma forma Smith (1994) relaciona que essas escolhas serão feitas apenas quando suas necessidades pessoais forem atendidas, o que nem sempre implica em crescimento profissional, salários e benefícios propriamente ditos.

Ainda sobre a questão profissional, ao serem questionados se os Correios ofereciam oportunidade de crescimento, 8 funcionários responderam que sim, ao passo que

outros 3 funcionários responderam que a empresa não oferece oportunidade de crescimento. 2 funcionários responderam que a empresa, quanto à oferta de crescimento profissional, pode tanto oferecer, quanto não oferecer, enquanto que 1 funcionário apenas respondeu que não sabe, conforme mostra o Gráfico 6.

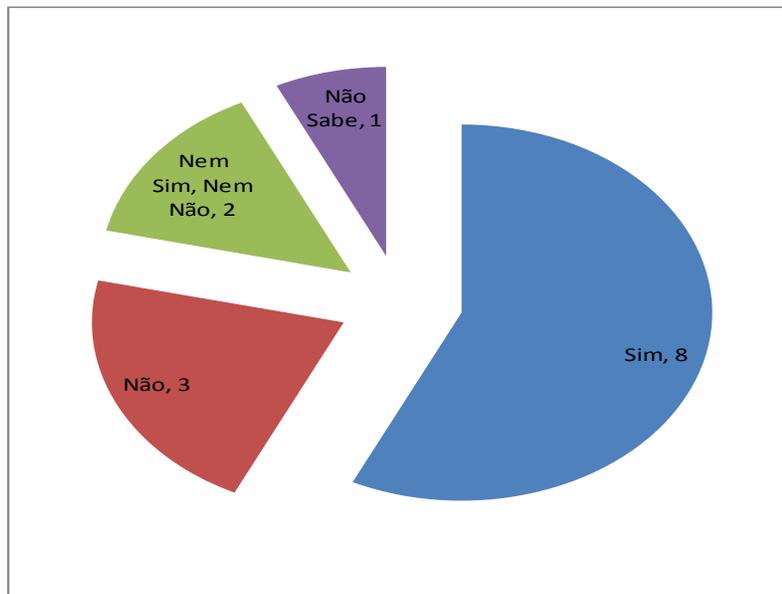


Gráfico 6- Oportunidade profissional e de carreira
Fonte: dados da pesquisa

Fazendo um comparativo entre os que responderam que a empresa oferece oportunidade dos demais, pode-se verificar que a empresa atinge, dentro de seu plano de carreira, a concessão de oportunidade aos carteiros por meio do PCCS 2008 da ECT, e que oportunizam essa ascensão de carreira por meio das progressões verticais, horizontais e da reclassificação. Também coincide com a visão de Bohlander, Snell e Sherman (2005) para quem o desenvolvimento de carreira integra as atividades relacionadas ao cargo, por meio da identificação dos conhecimento e habilidades requeridas por esses cargos.

Quanto às formas de crescimento na carreira oferecidos pelos correios, a maioria (8 funcionários) responderam que a empresa oferece crescimento por meio do recrutamento interno, seguido daqueles que mencionaram a indicação/nomeação aos cargos como oportunidades oferecidas (respondida por 3 funcionários), e apenas 1 funcionário mencionou o aperfeiçoamento profissional oferecido como forma de ascensão na carreira. O PCCS 2008 da ECT menciona o Recrutamento Interno como forma de progressão na carreira por meio

dos cargos de nível médio, o que vai ao encontro com as respostas dada pela maioria dos funcionários nesse quesito. Observe o Quadro 2:

Recrutamento Interno	8
Concurso Público	0
Por Indicação/Nomeação	3
Aperfeiçoamento Profissional	1
Branco/Nulos	2

Quadro 2 – Formas de crescimento oferecido pelos correios

Fonte: dados da pesquisa

Para efeito de análise, foram considerados 2 questionários brancos/nulos nessa questão, respondida por 2 funcionários, pois houve mais de uma alternativa preenchida em cada questão, fato pela qual tiveram que ser desconsiderados para efeito de levantamento e análise adequado dos dados referentes as formas de crescimentos oferecido pelos Correios.

Sobre os requisitos exigidos pelos Correios para os funcionários terem acesso a melhores cargos na ascensão profissional, foram citados como requisitos “ter experiência em área comercial”, ter “conhecimento na área oferecia pelo recrutamento” e questões mais subjetivas, como “política e submissão”. A aquisição de experiência e conhecimento nas áreas onde o funcionário pretende crescer na carreira é confirmada por Bohlander, Snell e Sherman (2005). Para eles a carreira dos funcionários deve ser planejada de acordo com as habilidades exigidas pela organização. Essas habilidades (experiências e conhecimento, levantados na pesquisa) são construídas, de acordo com Dutra (1992) por meio dos espaços ocupacionais que o indivíduo percorre durante sua carreira profissional. A política e submissão são definidas, por Moscovici (1994) como o controle das informações e conhecimentos distribuídos por quem detém o poder na organização aos seus subordinados. Isso, de certa forma, leva à conclusão que o subjetivismo nesse controle pode sim ser um dos indicadores para o crescimento profissional, que considera tanto as escolhas, quanto a aquisição dessas informações, sendo decidido quem receberá essas informações e quem poderá crescer na organização.

Ao serem perguntados se os Correios ofereciam estrutura e recursos para o desenvolvimento pessoal e profissional aos carteiros, a maioria (9 funcionários) respondeu que sim, enquanto que 5 funcionários que responderam que não. Fazendo-se uma análise conjunta com a oferta de crescimento profissional oferecido pela empresa, podemos

relacionar que a empresa oferece tanto as condições a serem alcançadas, pelos funcionários, para o crescimento de carreira, quanto as oportunidades para que essas carreiras sejam alcançadas. Ainda sobre os recursos oferecidos, foram mencionados, por alguns funcionários: “a empresa possui uma estrutura que fornece um treinamento de qualidade ao treinando através dos órgãos competentes”, assim como a realização de cursos, citados por alguns funcionários. Essa correlação contrapõe a informação levantada na tabela 2, onde apenas 1 funcionário citou o aperfeiçoamento profissional como forma de oportunidade para crescimento oferecido pela empresa.

Entrando mais a fundo na questão profissional e considerando os fatores que levam a motivação profissional desses funcionários, como plano de saúde, benefícios e gratificações, foram considerados importantes por todos os funcionários pesquisados como importantes para a motivação pessoal. Entre os motivos citados como importantes para essa motivação, foram citados a garantia dos benefícios médicos, o aumento da renda familiar, o funcionamento como diferencial e como remuneração indireta; a segurança que o plano de saúde proporciona em caso de doença e o recebimento de gratificação (pelo exercício de alguma função). Moscovici (1994) considera os fatores externos, como benefícios e assistência médica a própria motivação do seu indivíduo em seu trabalho. De certa forma Bergamini (1993) menciona que existem outros fatores de motivação além da questão salarial e dos benefícios, onde a satisfação profissional por meio da motivação envolve muito mais os aspectos que realmente satisfaçam os funcionários dentro de suas carreiras. Da mesma forma, segundo a autora, a inexistência desses benefícios causaria grande insatisfação, o que confirma a manutenção desses salários e benefícios como formas de não desmotivarem esses funcionários.

3.2.3 A análise da perspectiva de carreira

Ao serem perguntados onde buscavam o crescimento profissional que pretendiam, 5 funcionários responderam que buscam crescimento dentro dos Correios, seguido dos que buscam crescimento em outra empresa pública (respondido por 5 funcionários). Isso pode ser explicado por Chanlat (1995 *apud* BALASSIANO; VENTURA; FILHO, 2004) que caracterizam a abordagem tradicional por relativa estabilidade no emprego e onde essas organizações (empresas públicas) assumem a responsabilidade pela carreira dos seus

empregados; e por Hall (1996 *apud* OLTRAMARI, 2008), onde considera a estabilidade no emprego e da qual oferecem a progressão profissional por meio de uma carreira de modelo sólido. Em outra análise mais profunda, entre os que responderam os Correios e outra empresa pública, 5 funcionários tinham idade entre 36 e 53 anos e 3 tinham idade entre 27 e 35 anos, o que corrobora de forma relativa com o levantamento feito por Kilimnik (2000 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009), onde os funcionários com faixa de idade de 40 anos buscam ancorarem suas carreiras em um trabalho estável e que ao mesmo tempo ofereça segurança, sendo confirmado por essas duas escolhas onde buscam o crescimento profissional pela grande maioria. Os demais responderam que buscam oportunidade montando o próprio negócio (respondido por 3 funcionários) e por outras formas de crescimento, como no ramo de música, citado por 1 funcionário. O gráfico 7 ilustra a relação entre os setores de crescimento profissional pretendidos.

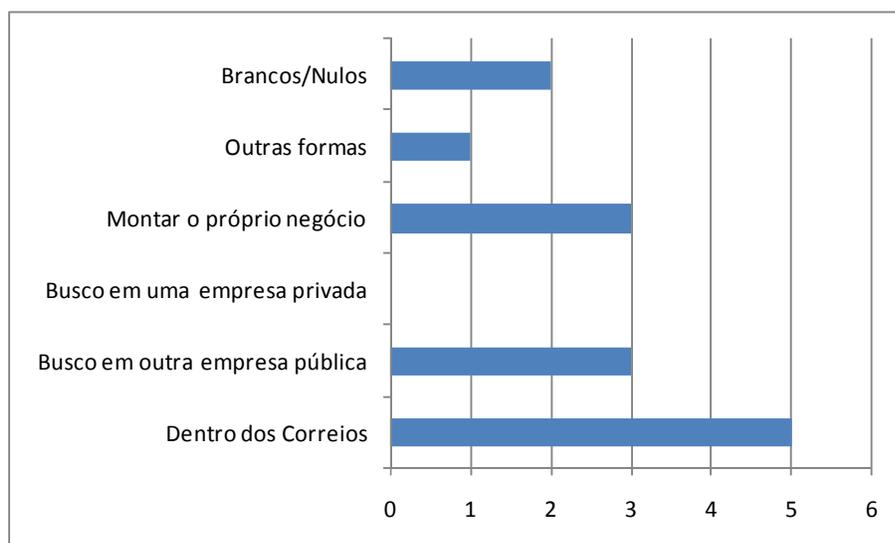


Gráfico 7- Onde busca o crescimento profissional pretendido
 Fonte: dados da pesquisa

Observando o gráfico 7, a opção branco/nulos se deu devido a mais de 1 alternativa preenchida nos questionários, por 2 funcionários, onde para efeito de análise foram desconsiderados. A conclusão trazida por esses funcionários em buscarem a realização de suas perspectivas de carreira coincide com as observações trazidas por Kilimnik (2000 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009), que um funcionário considerará em sua carreira seus valores pessoais, crenças e suas formações de vida e de trabalho. Da mesma forma, Smith

(1994) conclui de forma análoga que para uma pessoa as suas próprias crenças e expectativas profissionais são seus maiores motivadores na busca por sua carreira.

Quanto aos recursos que necessitam para alcançarem o crescimento na carreira profissional, 4 funcionários responderam que é necessário fazer cursos técnicos para a ascensão profissional, seguido de cursar uma faculdade e ter dinheiro, ambos respondidos por 3 funcionários; e de outros recursos citados, como tempo para especialização e política, respondido por 2 funcionários. As opções brancas/nulas, respondidos por 2 funcionários, se deu por terem assinalado duas alternativas cada, sendo desconsiderados para efeito de análise dos dados. Estão detalhados no Quadro 3:

Fazer Cursos Técnicos	4
Cursar uma Faculdade	3
Dinheiro	3
Outros	2
Branco/Nulos	2

Quadro 3- Recursos necessários que consideram para alcançar o crescimento profissional
Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o quadro 3, fica claro o reconhecimento por parte dos respondentes de que é preciso ter qualificação e recursos para poder crescer na carreira, onde, para Bohlander, Snell, Sherman (2005) a carreira profissional é desenvolvida por meio do desenvolvimento de novas habilidades, consolidando as necessidades da empresa e dos funcionários. No mesmo sentido, Smith (1994) defende o aprimoramento do corpo laboral nas organizações, por meio de treinamento, o que se alinha à necessidade de qualificação percebida por esses funcionários.

Ao considerarem as maiores dificuldades para o crescimento profissional, 6 funcionários apontaram a falta de tempo, enquanto que 3 funcionários responderam que são as exigências feitas pelas empresas, 2 funcionários informaram a falta de estudo e 2 mencionaram outras dificuldades (intermediações políticas e ter mais opções na empresa). Apenas 1 funcionário apontou que as ofertas de postos de trabalho eram incompatíveis com a sua formação. Observem o gráfico 8:

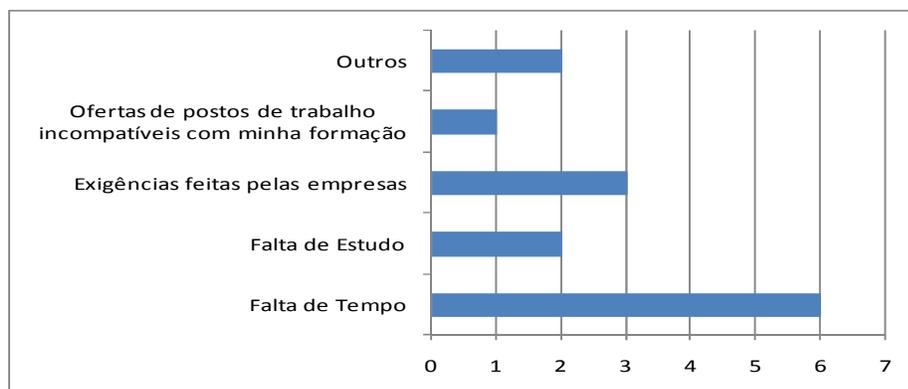


Gráfico 8- As maiores dificuldades encontradas para o crescimento profissional
 Fonte: dados da pesquisa

Diante das dificuldades encontradas e apontadas no gráfico 8, conclui-se que a falta de qualificação ou a formação para os cargos e carreira pretendidos estão entre as maiores dificuldades encontradas por esses funcionários para a concretização de suas perspectivas de carreira. Isso porque, segundo Mascarenhas (2008) o funcionário tem como atributos para o seu desenvolvimento profissional a qualificação e capacidade de desenvolvimento intelectual, além da competência para um cargo. Sobre a competência, Moscovici (1994) a define como característica intelectual do indivíduo, que pode ser desenvolvida e adquirida, por meio do estudo, qualificação e experiência). Em resumo, o crescimento profissional é resultado da confluência que há entre o que o indivíduo sabe e o que a organização espera que ele saiba, que no caso dos carteiros e nas carreiras pretendidas por eles, ainda há uma distância entre esses dois espaços do conhecimento (o que a pessoa tem e o que as organizações exigem).

Sobre as dificuldades de crescimento profissional, ainda, a falta de tempo decorre, conforme Lindo *et. al.* (2004 *apud* OLTRAMARI, 2008) de um grande envolvimento do funcionário com o seu trabalho, assim como do desequilíbrio que ocorre na distinção entre a vida pessoal e profissional. Apesar de não ter sido descrito por nenhum funcionário os motivos da falta de tempo, essa é uma hipótese muito provável e plausível trazida a luz desse estudo, haja visto que uma das causas que mais envolvem o tempo não só dos carteiros de Torres, mas de funcionários de todos os segmentos de trabalho, é o tempo e a dedicação à atividade profissional.

Com relação ao segmento de mercado, 6 funcionários apontaram o setor público como o segmento onde gostariam de seguir na busca das novas oportunidades de carreira,

seguido dos Correios como o segmento de mercado em que preferem seguir na busca por essas oportunidades profissionais, de acordo com o gráfico 9:

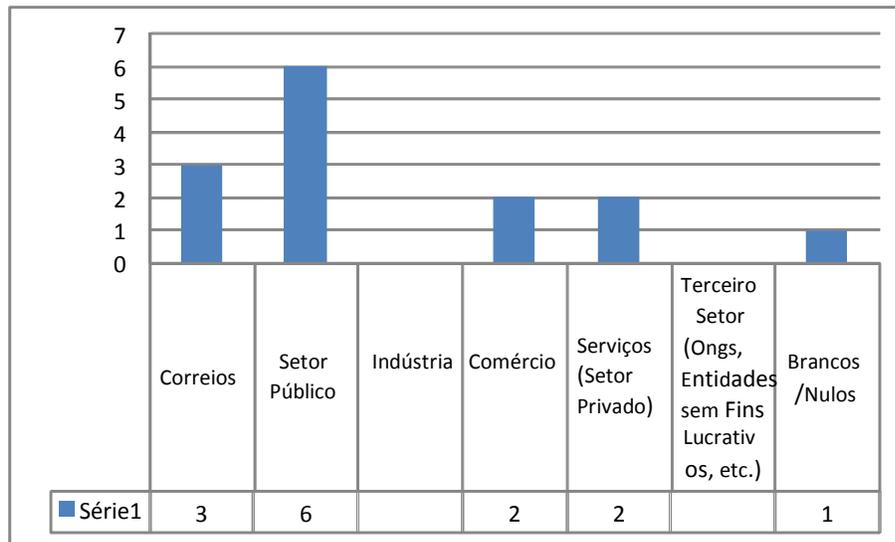


Gráfico 9- Segmento de mercado em que gostariam de seguir na busca por novas oportunidades profissionais

Fonte: dados da pesquisa

Conforme o gráfico 9, 2 funcionários preferem o segmento de comércio e 2 funcionários preferem o segmento de serviços para seguirem na busca por novas oportunidades profissionais. Dentro do contexto de mercado em que o gráfico 9 apresenta como preferências, a maioria (9 pessoas) preferem o setor público e de Correios como o segmento para continuarem na busca de suas oportunidades. Isso mostra, de acordo com Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) que existe de certa forma a retenção do corpo laboral dentro dessa organização (os Correios), resultado das relações de compromisso, motivação, satisfação e confiança. Fica concluído que, assim como boa parte desses funcionários valorizam a estabilidade e os benefícios a eles atribuídos, também o compromisso e a valorização resultam no interesse de permanecerem na mesma empresa, na busca por crescimento profissional.

Quanto aos demais segmentos manifestados para a busca de novas oportunidades profissionais, incluindo-se o setor público, pode ser considerado a afirmação feita por Schwartz (2005 *apud* SANTOS; ABRAHIM, 2008), quando são considerados, pelos indivíduos sobre suas carreiras os valores pessoais como grande constructo de suas vidas

profissionais, incluindo-se aí o desejo de atuarem em um segmento, considerando junto com esses valores suas escolhas pessoais, profissionais e suas crenças, como norteadoras de suas opções e escolhas sobre qual rumo tomar ou planejar em relação à construção de uma carreira profissional.

Dentro de uma descrição mais analítica feita por esses funcionários, quando foram questionados a descreverem mais sobre o segmento em que gostariam de atuar foram apontados alguns setores, como o que proporcionasse melhores condições de trabalho, atuar na área de supervisão, gestão e coordenação (ambos voltados para a área operacional), em bancos, na região de Torres; e no ramo do turismo e das artes. O desejo de atuar em determinada carreira ou em determinados segmentos é defendido por Smith (1994), onde um funcionário, com relação a sua profissão e carreira, percebe que sua necessidade de realização oscila entre suas necessidades sociais, pessoais e profissionais, necessidades essas que foram descritas e retratam o sentimento e desejo dos carteiros em almejavam a profissão em alguns segmentos.

3.2.4 A análise da âncora de carreira

A análise de âncora de carreira se baseou no modelo de Schein (1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009), onde foram analisados os questionários e seus resultados apresentados. Ao serem analisados os questionários de âncora de carreiras, dos 14 respondentes, 6 não foram preenchidos de forma completa, do qual foram desconsiderados para essa análise. Foram considerados válidos para a pesquisa os questionários que foram preenchidos de forma completa pelos respondentes, totalizando 8 questionários.

Dos questionários válidos para a pesquisa, foram considerados, para efeito de análise, todas as âncoras cuja média tenha sido acima de 5, em cada questionário, sendo consideradas como sempre verdadeiras por parte dos respondentes. Dentre as âncoras de carreira levantadas na pesquisa foram consideradas sempre verdadeiras pelos respondentes a âncora Serviço/Dedicação a uma causa (levantada em 5 questionários) e Estilo de Vida (levantada em 5 questionários), seguido das âncoras competência Técnica Funcional e Autonomia/Independência, ambos levantados em 1 questionário cada, conforme o Gráfico 10:

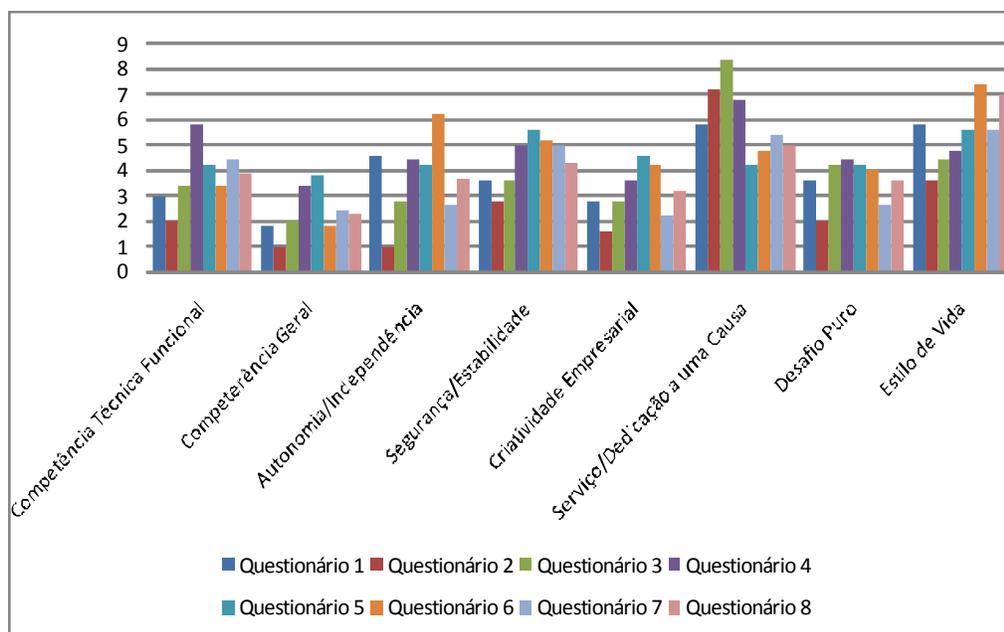


Gráfico 10- Média da âncora de carreira
 Fonte: dados da pesquisa

Quanto a âncora Serviço/Dedicação a uma Causa os carteiros demonstraram, por meio dessa pesquisa, que são dedicados e empenhados tanto no papel que dedicam em suas profissões, quanto em suas buscas pessoais. É percebido que buscam contribuir para a melhoria da sociedade, na forma de serviços prestados a população e condizentes com os objetivos impostos pela empresa (SCHEIN, 1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009).

Quanto a âncora Estilo de Vida os carteiros demonstraram que buscam conciliar a carreira com as necessidades pessoais e familiares (Schein, 1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009), o que pode ser confirmado por meio dessa pesquisa. Na âncora competência Técnica-Funcional, foi demonstrada pelos carteiros, a preocupação com o desenvolvimento pessoal e técnico (SCHEIN 1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009). Apesar de não ser uma âncora considerada sempre verdadeira pelos carteiros nos questionários analisados, a âncora Segurança/Estabilidade demonstra que os funcionários consideram dentro dos seus processos de escolha e decisão essa âncora em determinadas fases ou processos de sua escolha profissional, como a ocupação de posições e cargos mais elevados. Isso porque para esses funcionários o vínculo com a empresa proporciona segurança financeira e também social (Schein, 1996 *apud* VASCONCELOS *et. al.*, 2009).

Considerando os itens do questionário considerados mais verdadeiros pelos respondentes nos questionários (acrescido do número quatro, conforme instruções do

questionário sobre as âncoras) estão os itens 16 (considerado em 4 questionários), 14, 22 e 30 (ambos considerados em 3 questionários cada). Isso porque o item 16, sobre a integração das necessidades pessoais e profissionais retrata; e 22 (a importância do trabalho) conciliam a âncora Estilo de Vida, enquanto que os itens 14 (realização profissional por meio dos talentos pessoais a serviço dos outros) e 30 (contribuição da carreira à humanidade e sociedade) consolidam a âncora Dedicção a uma Causa, delineado acima.

Fica evidente que os carteiros priorizam suas satisfações pessoais de trabalho e de segurança ao invés de um modelo de carreira que integre as necessidades das empresas. Assim, ao buscarem servir a uma causa e de conciliar as carreiras pretendidas com suas necessidades pessoais, suas motivações são reforçadas pela necessidade e continuidade da estabilidade e da segurança no trabalho, mesmo não tendo sido considerada uma verdade absoluta dentre as âncoras de carreiras levantadas na pesquisa. As análises feitas demonstraram que os funcionários buscam ocupar melhores posições de trabalho, desde que não abram mão do desejo de conciliarem a vida pessoal e suas necessidades profissionais.

Os carteiros de Torres, mesmo atendendo no geral aos requisitos de escolaridade exigidos pela empresa e concordarem que os Correios oferecem oportunidade de crescimento, onde a ascensão aos cargos de carreira pelo recrutamento interno é o caminho mais viável, e normatizado pela empresa, ainda assim é necessário a esses funcionários permanecerem na busca por essas oportunidades e da qualificação por meio da aquisição de novos conhecimentos e experiência. Apesar da concordância que a empresa oferece os recursos necessários para se qualificarem, como em cursos e treinamento, ainda assim os carteiros de Torres carecem, no geral, da capacitação pessoal para ascenderem em suas carreiras por meio do estudo; sendo a falta de tempo e as exigências feitas as maiores barreiras para o acesso a essas oportunidades. Segue portanto a ambigüidade entre a busca desses carteiros em suas carreiras, nos Correios ou em outra empresa pública, e da pretensão de crescerem dentro dos Correios, onde a maioria respondeu que não queria ou que não sabia, porém buscam crescer dentro da empresa, talvez motivados pela estabilidade e pela solidez de carreira que buscam ou que encontram. Fica demonstrado que esses funcionários, mesmo não concordando inteiramente em seguirem em suas carreiras dentro dos Correios, não pretendem deixar a empresa para buscarem outras carreiras, sendo respondido pelas âncoras Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade.

CONCLUSÃO

A motivação pessoal dos funcionários é um dos fatores-chaves, dentre outros também importantes, para que sejam qualificados e dessa forma seja possível associar as necessidades desses funcionários com as da empresa. Os fatores que motivam os funcionários na busca da ascensão profissional estão, além das perspectivas de crescimento profissional e da motivação pessoal, na satisfação, admiração e na segurança no trabalho, proporcionados pela estabilidade e pelos benefícios concedidos pelas empresas.

Dessa maneira, essa pesquisa buscou analisar os fatores que motivam esses funcionários na busca da ascensão profissional, bem como as oportunidades de carreira que possibilitam a esses funcionários realizar suas perspectivas profissionais de carreira, onde os funcionários buscam alcançar essas oportunidades e das dificuldades percebidas.

A progressão na carreira dentro dos Correios é feita de três formas: progressão horizontal, quando a mudança de cargo se dá no mesmo nível hierárquico; progressão vertical, quando a mudança de cargo se dá para outro no nível hierárquico superior; e pela reclassificação, quando a mudança de cargo se dá para outro de nível superior. Tanto a progressão horizontal quanto a vertical é realizada por meio de recrutamento interno, enquanto que a reclassificação é realizada por meio de concurso público.

Foi concluído que os carteiros buscam crescer profissionalmente no setor público, sendo dentro dos Correios ou em outra empresa pública, onde a experiência, o conhecimento e a qualificação são alguns requisitos-chaves para que esses funcionários tenham mais possibilidades de crescimento. A escolha pelo trabalho nos Correios se deu devido a estabilidade oferecida e aos benefícios concedidos, o que se constitui em um modelo de carreira sólida. Tanto os benefícios quanto a estabilidade foram considerados importantes fatores de motivação pelos carteiros de Torres, tanto para o seu estímulo, quanto para o reforço dos motivadores intrínsecos a cada funcionário, incentivado por suas crenças, motivações pessoais e expectativas profissionais.

Percebeu-se que a empresa oferece os recursos e as condições necessárias para seus funcionários crescerem na carreira e alcançarem as oportunidades de carreira desejadas. Os benefícios, gratificações e planos de saúde foram considerados importantes por esses funcionários para a motivação pessoal na profissão, porém os valores intrínsecos desses funcionários, construídos por meio de seus valores pessoais, sociais, de suas crenças e

experiências próprias vividas são também fatores essenciais para um funcionário considerar na busca e alcance de suas carreiras profissionais, como observa Smith (1994).

Foram apontados que a realização de uma faculdade, de cursos técnicos e ter dinheiro foram os recursos considerados necessários para esses carteiros concretizarem suas perspectivas de carreira. Citaram também que a falta de qualificação e formação técnica para os cargos foram as maiores dificuldades encontradas por eles para concretizarem suas carreiras profissionais. Apesar disso, a maioria desses funcionários citou os Correios e outras empresas públicas para continuarem buscando o crescimento profissional de suas carreiras, devido a segurança relativa e a estabilidade no emprego dos cargos oferecidos por essas empresas trazerem para seus funcionários.

Foram concluídos que apesar da oferta de postos de trabalho mais elevados, por parte dos Correios, para o crescimento profissional de seus funcionários e dos recursos oferecidos para tal alcance, esses funcionários ainda não possuem a capacitação e a competência necessárias para ocuparem esses novos cargos. Por isso, este trabalho se propôs a investigar e estudar a relação entre as formas encontradas por esses funcionários para o alcance de suas carreiras e as dificuldades encontradas por esses funcionários, juntamente com as oportunidades de carreira oferecidas pelos Correios. Os carteiros não possuem os recursos para o crescimento de suas carreiras, como a realização de cursos técnicos, superior e até mesmo de dinheiro para investimento pessoal na formação profissional.

É necessário que os Correios possam auxiliar seus funcionários na obtenção dos recursos necessários e da qualificação exigida ou necessária, da qual certamente irá possibilitar o preenchimento dos cargos na empresa pelos próprios funcionários de base, de forma que estejam mais preparados e aptos a assumirem essas carreiras. Buscou-se contribuir para o gerenciamento de carreira dos carteiros que trabalham na cidade de Torres-RS, assim como para que novas pesquisas sobre as perspectivas dos carteiros e de outros profissionais dos Correios de outras cidades e até mesmo de determinadas regiões sejam realizadas, com o propósito de levantar novos resultados e dessa forma subsidiar novos avanços na construção das carreiras dentro dessa empresa, tanto por parte de suas necessidades organizacionais, quanto pelas necessidades profissionais, perspectivas de carreira e de realização por parte de seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO, M; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia, **Anais ...** [S.I.]: 2003. CD-ROM.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed., São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3º Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

BOHLANDER, George; SNELLS, Scott; SHERMANN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho** – como reter talentos na organização. 6º Ed. ver. atual., Barueri: Ed. Manoel, São Paulo, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Carreiras Paralelas: uma Proposta de Revisão da Administração de Carreiras. São Paulo: USP, 1992. In: **Notas & b Comunicações de Pesquisas**, Universidade de São Paulo, v. 27 n. 4 p. 65-73, 1992.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Manual de Distribuição, Vendas e Filateria**. 2010. Acesso em: 28 jul 2010. Acesso restrito.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Plano de Cargos, Carreiras e Salários**. 2008. Acesso em: 23 jul 2010. Acesso restrito.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**. 4º edição. São Paulo: Atlas, 2002.

KRAUTER, E.; SOUSA, A. F. A relação entre a remuneração entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras. In: ENCONTRO DE GESTAO DE PESSOAS E RELACOES DE TRABALHO, 2, 2009. Curitiba, **Anais...** [S.I.]: 2009.

LOPES, Tomás de VilaNova M. **Motivação no Trabalho**. 1º ed. Rio de Janeiro: ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LEONEL, Vilson; MOTTA, Alexandre de Medeiros. **Ciência e Pesquisa: Disciplina na Modalidade a Distância**. 2º Ed. Ver. E atual. Palhoca: UnisulVirtual, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASTELLA, Alexandra Silveira. **Gerenciamento Estratégico de Carreira: A Experiência de Duas Empresas Multinacionais**. [S.l.: s.n.], [S.d.].

MOSCOVICI, Lela. **A Multiplicação do Talento Humano**. 3º ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, Lela. **Equipes Dão Certo: A Multiplicação do Talento Humano**. 3º Ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.

OLTRAMARI, Andréa Poletto. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. 2008. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), 32, 2008. Rio de Janeiro, Anais... [S.I.]: 2008.

SANTOS, N. M. B. F.; ABRAHIM, G. S. A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. In: ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUACAO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Rio de Janeiro, **Anais...** [S.I.]: 2008.

SCHEIN, Edgar, H. Career Anchors. Texto adaptado por DUTRA, J. S.; ALBURQUERQUE, L. G., 2008. Disponível em:
<http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_gra dua%C3%A7%C3%A3o.doc>. Acesso em: 2 setembro 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23º Ed. Rev. e Atual., 3º Reimp. São Paulo: Ed. Cortez, 2009.

Site da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em:
<<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 01 de agosto de 2010.

STRAPASSON, Â. M. H.; CONCOLATTO, C. P.; FERREIRA, G. M. V. Rotatividade de Pessoal: Um estudo de Caso na Agroindústria. In: ENCONTRO DE GESTAO DE PESSOAS E RELACOES DE TRABALHO, ..., 2007. Natal, **Anais...** [S.I.]: 2007.

SMITH, Dayle M. **Como Motivar pessoas na Empresa** - Um Guia para o Sucesso no Mundo dos Negócios. 2º ed. Ediouro S.A., 1994.

SOARES, Dulce Helena Penna; SESTREN, Gisele. **Projeto Profissional: O Redimensionamento da Carreira em Tempos de Privatização**. Florianópolis: UFSC, 2004. vol. 19. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TOLFO, R. S. A Carreira Profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão. In: **POT – Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; LOPES, V. M. G.; SILVA, A. R. L. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009. Curitiba, **Anais ...[S.I.]**, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição Porto Alegre: Bookamnn, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS GESTORES

BLOCO 1 – ESTRUTURA DA AGÊNCIA

1. Descreva a estrutura da agência de Torres e de pessoal (sua organização, delegação de tarefas e responsabilidades, etc.)

BLOCO 2 – PLANO DE CARREIRA E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

2. Atualmente, quais os perfis e requisitos exigidos para os cargos oferecidos aos funcionários que queiram crescimento profissional?
3. Em relação aos carteiros, quais as formas que os Correios oportunizam para crescimento profissional?
4. Existe alguma qualificação e capacitação dos carteiros para a melhoria de suas atividades e prepará-lo para novos cargos e promoções que venham a surgir dentro da organização?
5. Caso existam programas de qualificação e capacitação, como os Correios qualificam e capacitam seus carteiros para melhoria de suas atividades e para prepará-los diante os novos cargos e promoções oferecidos?
6. Quais os incentivos oferecidos pela empresa para oportunizar crescimento profissional aos carteiros?
7. Na sua opinião, quais os motivos que geram contentamentos?
8. E quais os motivos que geram descontentamento?

BLOCO 3 – RELACIONAMENTO

9. Descreva a óptica sobre a relação profissional dos carteiros e da empresa de Correios.
10. Existem conflitos internos envolvendo os carteiros, tanto em suas atividades, quanto em seu relacionamento com a empresa e com os clientes?
11. Como são resolvidos os conflitos internos e questões referentes às atividades e demais questões com os carteiros?
12. Como você avalia o relacionamento que ocorre entre os carteiros, a empresa e seus clientes? Cite-as.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

OBJETIVO

O objetivo deste questionário é identificar as perspectivas de carreira dos carteiros da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da Agência de Torres-RS, assim como a motivação que encontram em buscarem essas carreiras. As perspectivas de carreira são o ponto chave desta pesquisa, da qual se pretende, por meio deste questionário, alcançar os resultados que expliquem de forma que se dão essas perspectivas profissionais e os aspectos que motivam esses carteiros dentro de sua profissão e construção de carreira.

Será apresentado a seguir o questionário com perguntas fechadas (questões de marcar com um “X”) e perguntas abertas (resposta livre) que possibilite, ao entrevistado, responder as questões referente a seus dados sociais e profissionais da forma mais anônima e clara possível. Isso possibilitará dimensionar com maior precisão seus sentimentos, anseios, sonhos e projetos pessoais de trabalho das quais o objetivo desta pesquisa tem o propósito de atingir.

COMO RESPONDER AS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por 19 (dezenove) perguntas e divididos em 3 (três) blocos que compõem: o perfil do entrevistado, a perspectiva de carreira dentro dos Correios e a perspectiva de carreira no geral; além da quarta parte que é composto pelo questionário de âncora de carreiras, aplicada separadamente a este questionário. Para a identificação correta dessas respostas é admitida apenas 1 (uma) questão marcada em cada pergunta fechada, para não comprometer os resultados do questionário que serão tabulados. Por fim, as questões abertas (composta de forma complementar pelas questões 2, 8, 13, 14, 15 e 19) serão respondidas livremente pelas pessoas entrevistadas, de acordo com suas percepções, expectativas, aspiração e entendimento sobre sua carreira profissional.

Primeira Parte - Perfil dos entrevistados

1. Qual sua idade?

- 18-26 anos 27-35 anos 36-44 anos 45-53 anos
 Acima de 54 anos

2. Qual sua escolaridade?

- até o 1º Grau 2º Grau Incompleto 2º Grau Completo Superior Incompleto
 Superior Completo

Se possui outras formações (cursos, pós-graduação, etc.), cite-as:.....
.....
.....
.....

3. Seu sexo:

- Masculino Feminino

4. Qual seu estado civil?

- Solteiro União estável Casado Separado
 Outros:.....

5. Qual a sua renda mensal?

- até 2 Salários Mínimos 2 à 4 Salários Mínimos 4 à 6 Salários Mínimos 6 à 8 Salários Mínimos
 mais de 8 salários Mínimos

6. Sua família se constitui em quantas pessoas?

- até 2 pessoas até 3 pessoas até 4 pessoas até 5 pessoas
 mais de 5 pessoas

7. Quanto tempo trabalha nos Correios?

- até 5 anos entre 6 e 10 anos entre 11 e 15 anos entre 16 e 20 anos
 acima de 20 anos

8. Durante todo o período em que trabalha nos Correios, trabalhou como carteiro?

- Sim Não

Em caso de Não, cite por que.....
.....
.....

Segunda Parte – Perspectiva de Carreira dentro dos Correios

9. Quais as razões que levaram você a escolher trabalhar nos Correios

- Almejava o cargo em que atua Buscava estabilidade Salário e benefícios Outros motivos:
 Foi a melhor oportunidade de trabalho encontrada
.....

10. Como considera a sua profissão de carteiro?

- Ótima Boa Indiferente Regular
 Péssima (ou Ruim)

11. Pretende crescer profissionalmente na carreira dentro dos Correios?

- Sim Não Não sabe
Se a resposta for Sim, cite qual área/cargo em que gostaria de crescer profissionalmente:.....
.....
.....

12. Os Correios oferecem oportunidade de crescimento profissional e de carreira?

- Sim Não Nem sim, Nem não Não sabe

13. Quais as formas de crescimento na carreira oferecido pelos Correios?

Recrutamento Interno Concurso Público Por Indicação/ Nomeação Aperfeiçoamento Profissional

Outros:.....

Cite os requisitos exigidos pelos Correios para a oferta de melhores cargos aos carteiros, se existirem.....

14. Os Correios oferecem estrutura e recursos para o desenvolvimento pessoal e profissional aos carteiros?

Sim Não

Cite quais são esses recursos e estrutura se a resposta for sim:.....

15. Os benefícios oferecidos (plano de saúde, gratificações, etc.) são importantes para a sua motivação profissional?

Sim Não

Qualquer que seja a resposta, cite o por que.....

Terceira Parte – Perspectiva de Carreira no Geral

16. Onde busca o crescimento profissional que pretendido?

Dentro dos Correios Busco em outra Empresa Pública Busco em uma Empresa Privada Montar o Próprio Negócio

Outras formas:

17. Quais os recursos que necessita para alcançar o crescimento na carreira profissional?

Fazer Cursos Técnicos Cursar uma Faculdade Dinheiro Outros:.....

18. Quais as maiores dificuldades que considera para o crescimento profissional?

Falta de Estudo Falta de Tempo Exigências feita pelas Empresas Ofertas de Postos de Trabalho incompatíveis com minha Formação

Outros:.....

19. Qual o segmento de mercado que gostaria de seguir na busca de novas oportunidades profissionais?

Correios Indústria Comercio Serviços
 Setor Público Terceiro Setor (Ongs, entidades sem fins Lucrativos, etc.)

Descreva mais sobre esse segmento em que gostaria de atuar (porte da empresa, região em que deseja trabalhar, localização, área profissional, etc.).....

Quarta parte – Âncora de Carreiras

Objetivo

O objetivo deste exercício é familiarizar o participante com instrumentos que permitem a percepção, análise e tomada de decisões acerca de sua carreira profissional.

A âncora de carreira é “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mão, representam o nosso próprio eu”. A seguir é sugerido um questionário e um roteiro de entrevista para auxiliá-lo na identificação de sua âncora de carreira.

É apresentado neste material uma descrição geral da natureza das âncoras de carreira.

Inicialmente preencha o questionário e efetue a tabulação dos dados para ter uma idéia de sua âncora e após procure efetuar a entrevista com um outro profissional.

Inventário das orientações de carreira

A finalidade deste questionário é estimular seus pensamentos sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores. Isoladamente, este questionário não revelará sua âncora de carreira, porque é muito fácil ser tendencioso nas respostas. Entretanto, estimulará seu pensamento e o preparará para a discussão com seu parceiro.

Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente. Respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

Como classificar os itens

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “Sonho em ser o presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

- “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

Passe para a próxima página e comece sua auto-avaliação, escrevendo a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item.

Inventário das orientações de carreira

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

Nunca Verdadeiro para Mim	Ocasionalmente Verdadeiro para Mim	Freqüentemente Verdadeiro para Mim	Sempre Verdadeiro para Mim
1	2 3	4 5	6

- 1. Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.
- 2. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.

- ___ 3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.
- ___ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- ___ 5. Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.
- ___ 6. Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
- ___ 7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.
- ___ 8. Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
- ___ 9. Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.
- ___ 10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- ___ 11. Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto 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 um gerente 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. Procuo trabalhos 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.
- ___ 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 pessoais, 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. Procuo 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.
- ___ 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.

Neste ponto, reveja suas respostas e localize todos os itens aos quais deu pontos mais altos. Selecione os TRÊS que lhe pareçam os mais verdadeiros e acrescente a *cada* um desses itens mais QUATRO pontos. Agora você pode classificar seu questionário, mas as notas não terão significado real até que você leia o texto dos próximos capítulos.

Instruções para classificação

Na próxima seção você encontrará espaços em branco para cada um dos quarenta itens, arranjados de forma que você possa transferir facilmente os números das suas folhas de classificação para a folha de pontos. Após transferir todos os números, some as colunas e divida-as por cinco (quantidade de itens) para obter sua média de pontos de cada uma das oito dimensões de âncoras de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para *cada* um dos três itens principais, antes de totalizar e tirar a média dos pontos.

Folha de Pontos

Os espaços em branco a seguir representam os itens que você acabou de classificar. Transfira suas respostas das páginas anteriores para os espaços em branco. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos para os três itens mais verdadeiros para você. Some os números de cada coluna e divida esse total pelo número de itens na coluna (cinco). A média resultante é sua auto-avaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

As explicações das colunas serão fornecidas mais adiante neste manual.

TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV
1. ___	2. ___	3. ___	4. ___	5. ___	6. ___	7. ___	8. ___

9. ___ 10. ___ 11. ___ 12. ___ 13. ___ 14. ___ 15. ___ 16. ___
 17. ___ 18. ___ 19. ___ 20. ___ 21. ___ 22. ___ 23. ___ 24. ___
 25. ___ 26. ___ 27. ___ 28. ___ 29. ___ 30. ___ 31. ___ 32. ___
 33. ___ 34. ___ 35. ___ 36. ___ 37. ___ 38. ___ 39. ___ 40. ___

Total

___ ___ ___ ___ ___ ___ ___ ___
 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5 ÷5

Média

IDENTIFICANDO SUA ÂNCORA DE CARREIRA

◆ COMPETÊNCIA TÉCNICA/FUNCIONAL

Se sua âncora de carreira é a competência em alguma área técnica ou funcional, você não abriria mão da oportunidade de aplicar suas habilidades nessa área e de continuar desenvolvendo essas habilidades a um nível cada vez mais alto. Você obtém seu senso de identidade com o exercício dessas habilidades e sente-se totalmente realizado quando seu trabalho lhe permite ser desafiado nessas áreas. Você pode estar disposto a gerenciar outras pessoas em sua área técnica ou funcional, mas não se interessa pelo gerenciamento em si e evitaria a gerência geral, porque precisaria desistir de sua própria área de especialidade. Seus pontos do inventário nesta área estão na primeira coluna da folha de pontos, sob TF.

◆ COMPETÊNCIA PARA GERÊNCIA GERAL

Se sua âncora de carreira é a competência para a gerência geral, você não abriria mão da oportunidade de subir a um nível alto o suficiente que lhe permita integrar os esforços de outras pessoas em suas funções e ser responsável pelo resultado de determinada unidade da organização. Você quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha. Se você está em uma área técnica ou funcional atualmente, aceita a situação como uma experiência de aprendizado necessária; entretanto, ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas o quanto antes. Ter um alto cargo gerencial técnico não interessa. Seus pontos do inventário nesta área estão na segunda coluna da folha de pontos sob GG.

◆ AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA

Se sua âncora de carreira é a autonomia/independência, você não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira. Se você está numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação a quando e como trabalhar. Se você não tolera regras e restrições organizacionais de qualquer espécie, busca ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino ou consultoria. Para manter sua autonomia, você recusa oportunidades de promoção ou avanço. Talvez você até procure Ter seu próprio negócio

para alcançar a sensação de autonomia; entretanto este motivo não é o mesmo que a criatividade empreendedora descrita mais adiante. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na terceira coluna da folha de pontos, sob as letras AI.

◆ **SEGURANÇA/ESTABILIDADE**

Se sua âncora de carreira é a segurança/estabilidade, você não abriria mão da sua segurança ou estabilidade no trabalho ou organização. Sua principal preocupação é alcançar a sensação de ser bem sucedido, para ficar tranqüilo. A âncora está demonstrada na preocupação pela segurança financeira (tais como aposentadoria e planos de pensão) ou segurança no emprego. Essa estabilidade pode significar trocar sua lealdade e disposição de fazer qualquer coisa que seu empregador lhe peça por uma promessa de garantia de emprego. Você se preocupa menos com o conteúdo do seu trabalho e o posto que pode alcançar, embora possa chegar a um alto nível, se seus talentos assim o permitirem. No que se refere a autonomia, todo mundo tem certas necessidades de segurança e estabilidade, especialmente em épocas que os encargos financeiros são grandes ou quando se está para enfrentar a aposentadoria. Entretanto, as pessoas ancoradas dessa maneira estão sempre preocupadas com essas questões e constroem toda sua auto-imagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na Quarta coluna da folha de pontos sob as letras SE.

◆ **CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA**

Se sua âncora de carreira é a criatividade empreendedora, você não renunciaria à oportunidade de criar sua própria organização ou empreendimento, desenvolvidas com sua própria capacidade e disposição de assumir riscos e superar obstáculos. Você quer provar ao mundo que pode criar um empreendimento que seja o resultado do seu próprio esforço. Talvez você trabalhe para outros em alguma organização, enquanto aprende e avalia oportunidades futuras, mas seguirá seu próprio caminho assim que sentir que tem condições para isso. Você quer que seu empreendimento seja financeiramente bem sucedido, como prova de sua capacidade. Seus pontos no inventário estão na quinta coluna da folha de pontos, sob as letras CE.

◆ **SERVIÇO/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA**

Se sua âncora de carreira é serviço/dedicação a uma causa, você não renunciaria à oportunidade de procurar um trabalho onde pudesse realizar alguma coisa útil, como por exemplo tornar o mundo um lugar melhor para se viver, solucionar problemas ambientais, melhorar a harmonia entre as pessoas, ajudar aos outros, melhorar a segurança das pessoas, curar doenças através de novos produtos, etc. Você busca essas oportunidades, mesmo que isto signifique mudar de organização e não aceita transferências ou promoções que o desviem do trabalho que preencha esses valores. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na sexta coluna da folha de pontos sob as letras SD.

◆ **DESAFIO PURO**

Se sua âncora de carreira é desafio puro, você não abriria mão da oportunidade de trabalhar na solução de problemas aparentemente insolúveis, para vencer oponentes duros ou superar obstáculos difíceis. Para você, a única razão significativa para buscar um trabalho ou carreira é que este lhe permita vencer o impossível. Algumas pessoas encontram esse desafio puro em alguns trabalhos intelectuais, como por exemplo o engenheiro interessado apenas em desenhos extremamente difíceis; outras encontram seu desafio em situações complexas, tais como um consultor estrategista, interessado apenas em clientes à beira da falência e que já esgotaram todos os recursos; algumas o encontram na competição interpessoal, como o atleta profissional ou o vendedor que define cada venda como uma vitória ou derrota. A novidade, variedade e dificuldade tornam-se um fim em si e se alguma coisa é fácil, imediatamente torna-se monótona. Seus pontos no inventário nessa dimensão estão na sétima coluna da folha de pontos sob as letras DP.

◆ ESTILO DE VIDA

Se sua âncora de carreira é o estilo de vida, você não abriria mão de uma situação que lhe permita equilibrar e integrar suas necessidades pessoais, familiares e as exigências de sua carreira. Você que fazer todos os principais segmentos de sua vida trabalhar em conjunto para um todo integrado e, portanto, precisa de uma situação de carreira que lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar tal integração. Talvez você precise sacrificar alguns aspectos da sua carreira (por exemplo, uma mudança geográfica que fosse uma promoção, mas que desestruturaria toda sua situação de vida), e você define o sucesso em termos mais amplos do que simplesmente sucesso na carreira. Você sente que sua identidade está mais vinculada ao modo de viver sua vida como um todo, onde você se estabelece, como lida com sua situação familiar e como você se desenvolve, do que com qualquer trabalho ou organização. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na oitava coluna da folha de pontos sob as letras EV.

Fonte: SCHEIN, Edgar, H. Career Anchors. Texto adaptado por DUTRA, J. S.; ALBURQUERQUE, L. G., 2008. Disponível em: <http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarreira_gra_dua%C3%A7%C3%A3o.doc>. Acesso em: 2 setembro 2010.