

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PADRÕES EXPLICATIVOS DA TRAJETÓRIA  
DE SUCESSO DE EMPRESÁRIOS CEARENSES**

**RAIMUNDO GLAUBER FREIRE DE ANDRADE**

**FORTALEZA, DEZEMBRO, 2004**

**PADRÕES EXPLICATIVOS DA TRAJETÓRIA  
DE SUCESSO DE EMPRESÁRIOS CEARENSES**

**RAIMUNDO GLAUBER FREIRE DE ANDRADE**

**ORIENTADOR: SERAFIM FIRMO DE SOUZA FERRAZ**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado,  
para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**FORTALEZA – CE  
2004**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

	Média
<hr/> Raimundo Glauber Freire de Andrade	<hr/>
	Nota
<hr/> Prof. Serafim Firmo de Souza Ferraz Prof. Orientador	<hr/>
	Nota
<hr/> Prof. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu Membro da Banca Examinadora	<hr/>
	Nota
<hr/> Prof. Augusto César de Aquino Cabral Membro da Banca Examinadora	<hr/>

Monografia aprovada em      de Dezembro de 2004.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, que me deu vida e inteligência e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao professor Serafim Ferraz, pela dedicação, acompanhamento e constante compreensão, sem os quais este trabalho não teria sido concretizado

À minha família, que me apoiou neste e em outros momentos tão importantes da minha vida, não permitindo que meus ideais pudessem fugir de minha visão.

Aos meus amigos e colegas, que me acompanharam e auxiliaram durante este trabalho

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>v</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
1.2 Pressupostos.....	2
1.3 Metodologia do Trabalho.....	2
<b>2. NOÇÃO DE CARREIRA NO MUNDO DO TRABALHO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Definição.....	3
2.2 Evolução histórica – como era e como é agora .....	5
2.3 Ciclo e estágios de carreira .....	8
2.4 A importância da noção de carreira .....	10
2.5 Para as pessoas.....	10
2.5.1 Motivação .....	11
2.5.2 Âncora de carreira.....	14
2.5.3 Empreendedorismo .....	18
2.5.4 Empregabilidade .....	20
2.6 Para a organização .....	22
2.6.1 Articulação com a estratégia empresarial .....	22
2.6.2 Articulação com os demais processos de RH .....	22
2.6.3 Valorização e diferenciação.....	23
2.6.4 Retenção, desenvolvimento e desenho de carreira .....	24
<b>3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Metodologia adotada.....	27
3.2 Interpretação dos dados .....	28
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>42</b>
Questionário de Pesquisa de Campo.....	42
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>
Questionário de Pesquisa de Motivação Individual.....	43

## RESUMO

A proposta deste trabalho é contribuir para a compreensão dos fatores de sucesso de profissionais que ocupam cargos de alta direção, utilizando relatos da trajetória empresarial de três profissionais de grandes empresas. Para isso foi feita uma pesquisa de caráter exploratório por intermédio de entrevistas em profundidade. O tratamento dos dados foi feito com base no método qualitativo, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo. Os conceitos de carreira, motivação, âncora de carreira, empreendedorismo e desenvolvimento de carreira presente na literatura acadêmica e os resultados obtidos na pesquisa propiciaram a identificação de dimensões relacionadas ao sucesso do profissional.

## 1. INTRODUÇÃO

O bom desempenho das empresas é primordial para assegurar o desenvolvimento e a estabilidade econômica de um país, além de contribuir para a geração de empregos.

O mundo dos negócios possui grandes impulsionadores, podemos citar o empreendedor, o empresário e o executivo. Estes são responsáveis pelo sucesso ou não das empresas e grupos empresariais, apesar de o êxito ou fracasso empresarial não dependerem apenas deles. No Brasil criar e, sobretudo, administrar empresas é um ato heróico, pelas adversidades (alta carga tributárias, falta de incentivos, etc) e a mentalidade anticapitalista, herança colonial de uma economia assentada em monocultura, nação fechada e de grande intervenção do Estado. No entanto, os impulsionadores são decisivos na continuidade ou desaparecimento dos empreendimentos, principalmente pelos estilos de liderar as organizações, pelo esforço de criar e desenvolver, de tocar os negócios, sempre com uma visão futura.

Analisar o tema trabalho, estreitamente vinculado ao conceito de carreira, é abordar um dos maiores desafios da existência humana. Da revolução industrial aos dias de hoje, essa atividade que demanda um significativo tempo e esforço individual tem apresentado mudanças qualitativas e quantitativas em proporções consideráveis (MARTINS).

Na atualidade, esses desafios se caracterizam por mudanças que podem ser verificadas pelas mudanças nas relações do trabalho, na natureza do trabalho e na relação do homem com o trabalho.

Estas mudanças resultam em novos desafios para indivíduos e organizações, com demandas e expectativas na maioria das vezes bem diferentes.

O estudo conceitual e a pesquisa aqui relatada têm como etapa final à identificação dos fatores que contribuíram para o sucesso de gestores que chegaram a cargos de alta direção em empresas do Ceará.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar fatores que contribuem para o sucesso de empresários cearenses.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Identificar a formação e capacitação das pessoas em cargos de alta direção, como foi adquirida a experiência ao longo da trajetória e ainda quais as habilidades são fundamentais para ocupar cargos de alta direção.

## **1.2 Pressupostos**

1. A formação é fator decisivo para uma trajetória de sucesso em empresas cearenses.
2. A sucessão em empreendimentos só terá sucesso com o empenho e dedicação.

## **1.3 Metodologia do Trabalho**

Com o objetivo bem definido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, bem como de materiais disponibilizados na internet.

Elaboramos uma pesquisa semidiretiva e aproveitamos ainda um questionário sobre motivação - da disciplina de comportamento organizacional, ministrado pela professora Elidihara - , que foram aplicados aos entrevistados em seu próprio local de trabalho. Sendo as entrevistas gravadas para facilitar a análise dos dados.



## 2. NOÇÃO DE CARREIRA NO MUNDO DO TRABALHO

### 2.1 Definição

Etimologicamente, a palavra carreira se origina do latim *via carraria*, ou seja, estrada para carros. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória da vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira se circunscreveu a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações.

Podemos utilizar carreira para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a se trilhado por um executivo- carreira de negócios-, ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como por exemplo, a carreira militar. Em ambos os casos, cessa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.(DUTRA apud VAN MAANEN, 1977).

Carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos associado com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.(DUTRA apud HALL, 1976)

Entre os vários autores, temos uma definição mais completa sobre carreira:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposição da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços organizacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA apud LONDON e STRUMPH – 1982:4).

Estes conceitos, não tratam a carreira como uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido, bem como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambos.

Nessa abordagem tradicional, aquela em que a pessoa tem de estar ou percorrer determinados cargos, destacam-se três pontos que circunscreve o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical – crescimento, percorrendo cargos - na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros.

O segundo é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teria carreira, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não as teria, segundo essa concepção.

O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Para MARTINS (apud GREENHAUS), há um novo conceito de carreira sem as limitações da abordagem tradicional, sendo portanto mais adequado às características observáveis na atualidade – carreira é “um padrão de experiências relacionadas ao trabalho que abrange o curso da vida de uma pessoa”.

Observa-se portanto que, no passado, os estudos de carreira enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo, enquanto que na atualidade se dirige às suas percepções e autoconstruções dos fenômenos de carreira.

Para DUTRA (1996) as teorias da escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias gerais:

- Compatibilidade – afirma que determinadas pessoas escolhem determinadas ocupações com base em medidas de compatibilidade entre a pessoa e a ocupação escolhida;
- Processo de escolha - afirma que a pessoa ao longo de sua trajetória de vida vai gradualmente chegando à escolha de sua ocupação.

Dentro da categoria da compatibilidade, acredita-se que as pessoas estejam naturalmente preocupadas em escolher uma carreira que atenda às suas necessidades e interesses e que os expresse, uma vez que grande parte de suas vidas gira em torno do trabalho. A compatibilidade de uma pessoa com uma carreira pode ser explicada por quatro características pessoais: interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal, etc.) e experiência social.

## 2.2 Evolução histórica – como era e como é agora

Segundo SOUZA (2003), nem sempre as empresas oferecem o que os colaboradores procuram. O mundo do trabalho vive um descompasso: os executivos querem autonomia, liberdade e missões desafiadoras, enquanto a maioria oferece “fatores higiênicos”, tais como salários, benefícios e adereços ligados à liturgia dos cargos. Por isso talentos são perdidos para concorrentes ou abandonam a segurança do emprego fixo pelas incertezas do negócio próprio.

O papel da administração no desenvolvimento de carreira passou por mudanças significativas em anos recentes. Ele foi do paternalismo – no qual a organização assumia a responsabilidade de gerenciar as carreiras de seus empregados – ao apoio de indivíduos à medida que eles assumem responsabilidade pessoal por seu futuro.

Por quase todo o século XX, as empresas recrutaram jovens trabalhadores com a intenção de que eles passassem suas carreiras inteiras dentro daquela única organização. Para aqueles com as credenciais certas e motivação, as empresas criaram caminhos de promoção pontilhados com responsabilidade crescente – subindo de cargo de acordo com a experiência adquirida. Os empregadores forneciam o treinamento e as oportunidades, e os empregados respondiam com lealdade e trabalho duro.

Para a maioria das organizações hoje, um programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado, substituído pelas carreiras autodirigidas.

O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira da organização para o empregado. Assim, os empregados de hoje estão se tornando mais interessados do que nunca em manter suas habilidades, capacidades e conhecimento atualizados e preparar-se para as novas tarefas de amanhã. Eles estão começando a ver o aprendizado como um processo de vida inteira. Cada vez mais, os empregados de hoje estão equilibrando as responsabilidades do trabalho atual com freqüentar cursos durante suas horas de folga.

E para as empresas, a demanda por um sistema de administração de carreiras tornou-se mais efetiva após a segunda guerra mundial, com o crescimento da complexidade organizacional das empresas, das bases da administração de carreiras, entretanto, nasceram com a escola de administração científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles.

O que se tem verificado na atualidade é que as organizações complexas modernas enfrentam um momento marcado pela ruptura de vários paradigmas, causados por mudanças aceleradas na tecnologia, na gestão e valores sociais. Tais mudanças deixam incertezas quanto ao ambiente de atuação, em que a exigência do mercado ser cada vez maior, buscando produtos novos, gerando assim competição entre empresas.

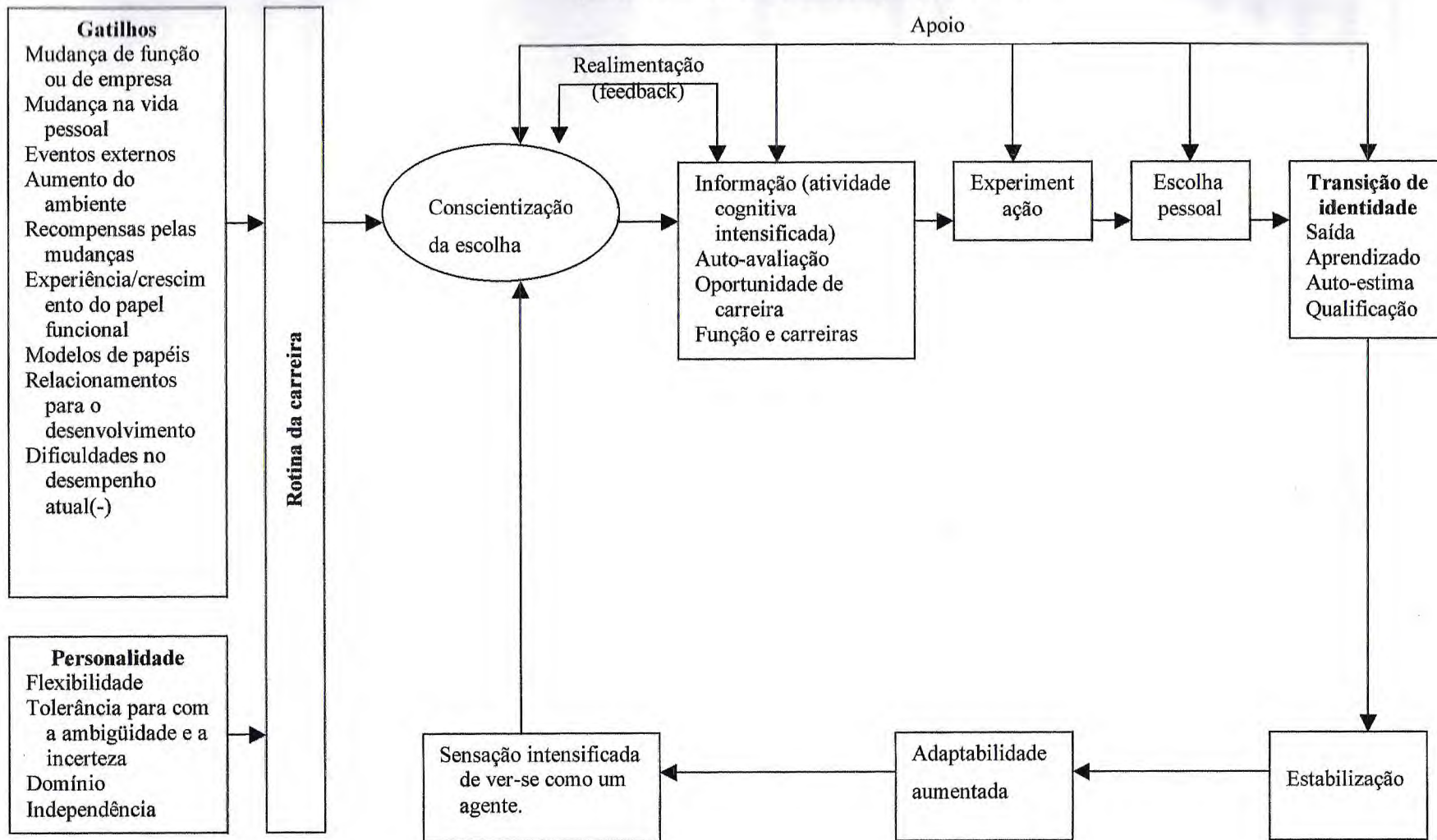
A renovação torna-se um importante processo, assim as empresas que estão dispostas a desenvolverem e manter diferenciais de competitividades serão as que partirem na frente. Este passo implica em trabalhar com pessoas dispostas a renovarem-se constantemente.

As empresas que querem manter-se competitivas terão de enfrentar os seguintes problemas:

- Administrar pessoas estacionadas profissionalmente e sem nenhuma apetência por se desenvolverem;
- Compatibilizar as expectativas e o ritmo de desenvolvimento das pessoas com aqueles da empresa, de forma a assegurar uma relação vantajosa para ambas às partes;
- Estimular e oferecer o apoio necessário a uma postura empreendedora e inovadora em seus gestores.

É dentro deste contexto que a administração de carreiras vem oferecendo importantes contribuições. Ela atua, de um lado, na estimulação ao planejamento de carreira e desenvolvimento das pessoas e, de outro lado, na estruturação das opções para encareiramento oferecidas pela empresa.

**Quadro 1 – Ciclo de mudanças na carreira**



### 2.3 Ciclo e estágios de carreira

Tradicionalmente, pensamos em carreira em termos biológicos. Uma pessoa jovem inicia com um período exploratório, continua até tornar-se estável na organização e ocupação, depois entra em uma fase de manutenção de realizações produtivas e estáveis e, finalmente, passa para um estágio de declínio ou transição para fora do ambiente de trabalho, aposentando-se. Entretanto, esse quadro não descreve satisfatoriamente as carreiras atualmente. Uma visão mais moderna e precisa mostra que as carreiras movem-se em ciclos ao longo do tempo, e todas as pessoas podem passar por esses estágios várias vezes (MILKOVICH, 2000).

Conforme pode ser visualizado no quadro 1, ilustra esse conceito e mostra os fatores que determinam as mudanças e o sucesso na carreira. As mudanças são detonadas com base em uma variedade de oportunidades ou dificuldades; também são determinadas pela personalidade e pela tolerância a situações novas.

A “rotina de carreira” também determina se o indivíduo se torna consciente de suas escolhas. Uma vez consciente, o indivíduo se torna consciente de suas escolhas. Uma vez consciente, o indivíduo passa pelos estágios de informação (muito semelhante à exploração), transição e estabelecimento de subidentidade, aumento da adaptabilidade e da autoconfiança (bem parecido com torna-se estável), e então o processo recomeça.

No estágio de informação, uma pessoa explora as atividades, tenta diferentes papéis funcionais, esclarece interesses e habilidades, constrói sua capacitação por meio da educação e do treinamento e reduz sua dependência da família e da escola.

Assim que uma pessoa entra para um novo espaço, seja um emprego, um papel funcional diferente, uma nova organização ou ocupação, ela passa por um período de socialização e orientação.

A socialização significa o aprendizado para compreender uma nova conjuntura e a decisão de como se ajustar aos relacionamentos socialmente aceitos.

A orientação significa tomar consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais.

Durante a idade adulta, as pessoas podem viver vários ciclos de exploração/cristalização/especificação, de modo a encontrar a carreira que melhor se adapte a suas necessidades, interesses e habilidades. Este processo pode arrastar-se pelos anos 30, para aquelas pessoas que continuam investindo em seu processo educacional.

A psicologia vocacional, segundo DUTRA (apud SUPER, 1996), tem estudado estágios de vida das pessoas e expectativas quanto à carreira. Estes estudos têm sido realizados através de registros de vários depoimentos. DUTRA (apud SUPER, 1996) aponta cinco estágios de vida que tendem a ser catalogadas neste tipo de análise: infância, adolescência, idade de adulta, maturidade e velhice.

**Quadro 2. Estágios da vida ocupacional**

Estágio	Período	Características
Crescimento	Até 14 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do “autoconceito” através da identificação com figuras-chaves da situação familiar e escolar;</li> <li>• Predominância das necessidades e da imaginação;</li> <li>• Importância da capacidade à medida que aumentam a participação social e os choques com a realidade;</li> <li>• Fases de crescimento: imaginação (4-10) – predominam as necessidades; interesses (11-12) – imitação de determinadas aspirações; e atividades e capacidade (13-14) – aptidões ganham mais peso.</li> </ul>
Exploração	15 a 24 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorrência de auto-análise, representação de papéis e exploração ocupacional na escola, em atividades de fazer e no trabalho;</li> <li>• Fases de exploração: tentativa (15-17) – tentativas de escolhas são efetuadas e desenvolvidas na imaginação, nas discussões, nos cursos, etc.; transição (18-21) – acentuam-se as considerações acerca da realidade, à medida que o jovem entra para o mercado profissional ou para o treinamento pessoal; e experiência (22-24) – um campo de interesse é definido e experimentado.</li> </ul>
Estabelecimento	25 a 44 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de esforços para permanecer numa área, quando encontrada;</li> <li>• Tentativas de mudança no início e estabelecimento na carreira;</li> <li>• Fases de estabelecimento: experiência (25-30) – mudanças antes que a vida profissional seja definitivamente assumida; e estabilização (31-44) – esforço para estabelecer um lugar permanente no universo do trabalho.</li> </ul>
Permanência	44 a 64 anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação de uma posição ou situação;</li> <li>• Tendência para a continuidade dos planos estabelecidos.</li> </ul>
Declínio	65 em diante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declínio da capacidade física e mental;</li> <li>• Desenvolvimento de novos papéis;</li> <li>• Fases de declínio: enfraquecimento (65-70) e aposentadoria (de 71 em diante).</li> </ul>

Fonte: DUTRA (1996, pág 33).

## 2.4 A importância da noção de carreira

À medida que as carreiras afetam o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, ambos têm seu papel a desempenhar na administração delas. As carreiras desenvolvem-se entre as escolhas dos empregados ao buscar suas aspirações e as escolhas da empresa ao proporcionar as oportunidades que promovam as metas organizacionais.

Para MILKOVICH (2000) , esse enfoque duplo reflete-se na relação existente entre desenvolvimento da carreira, planejamento da carreira e administração da carreira.

O desenvolvimento da carreira engloba a administração da carreira e o planejamento da carreira.

O planejamento da carreira é o processo pelo qual o empregado identifica e implementa os passos necessários para atingir as metas da carreira.

A administração da carreira é o processo pelo qual a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os empregados, para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades futuras.

## 2.5 Para as pessoas

A globalização e as mudanças cada vez mais rápidas significam que apenas você será o responsável pelo sucesso de sua carreira. A competência e a flexibilidade tornaram-se a moeda corrente na construção de uma carreira, enquanto a hierarquização, as tradições e a lealdade à empresa perderam importância. Isso quer dizer que as pessoas precisam assumir um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras, acumulando os conhecimentos e outras credenciais que os tornem atraentes para futuros papéis funcionais, e identificando as experiências certas para a aquisição dessas credenciais.

Como veremos , as organizações estão dispostas a investir na carreira de seus empregados, estes por sua vez devem ter a noção certa que suas carreiras dependerão de seus esforços, motivação e competências. Veremos algumas variáveis no que se refere ao planejamento de carreira individual.



### 2.5.1 Motivação

Segundo FERREIRA (1986), a palavra motivação é uma palavra derivada do verbo latino *movere*, que significa movimentar, executar uma atividade, ele continua afirmando que motivação é um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que agem entre si e determinam a conduta do indivíduo.

Para FROHMAN (1996:13), a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão.

Conseqüentemente, a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele.

As pessoas podem ser motivadas tanto pelas recompensas dadas pela organização quanto por recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há uma grande motivação quando simultaneamente as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrinsecamente. Este é o caminho para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades sob a ótica do trabalho.

A motivação no trabalho foi também definida por SCHERMERHORN JR. (apud DEWES, 1999:86) como sendo as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho. Nesta definição, o nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo: muito ou pouco); a direção é o que a pessoa opta por fazer quando está em face de um grande número de alternativas possíveis (por exemplo: se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); a persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo: desiste se está difícil, ou continua tentando).

MASLOW (apud DEWES), desenvolveu estudos sobre as necessidades humanas que foi apresentada como a *Teoria da hierarquia das necessidades*, onde uma necessidade humana é algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes.

Segundo suas pesquisas, as necessidades estão em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, visualizada sob a forma de uma pirâmide. São as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para o pesquisador, o ser humano tende a procurar satisfação em um nível superior às necessidades quando as necessidades do nível inferior estiverem satisfeitas.

- 1) fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- 2) segurança: incluem segurança e proteção contra mal físico ou emocional;
- 3) sociais: incluem afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade;
- 4) estima: incluem fatores internos de estima como amor próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção;
- 5) auto-realização: o impulso de alguém se tornar o que é capaz de tornar-se; inclui crescimento, atingimento de seu potencial e auto-realização.



**Figura 1. Hierarquia das necessidades de Maslow**

Para nosso estudo, as pessoas ocupam uma posição no último nível da hierarquia de Maslow (auto-realização), para isso veremos outras teorias que influenciam as pessoas nestas empresas de sucesso.

Segundo a *Teoria da determinação de metas* proposta por LOCKE (1968:157-189 e 1982b:512-515), a intenção de trabalhar em direção a uma meta é fonte de motivação de trabalho. A idéia de que o estabelecimento de metas pode ser uma causa do bom desempenho está intimamente ligada à teoria das expectativas. As metas dizem a um empregado o que

precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. As metas específicas melhoram o desempenho e as difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que quando as metas são fáceis.

Para LATHAM e LOCKE (apud DEWES) as metas devem ser específicas e desafiadoras, porém alcançáveis. Os trabalhadores precisam aceitá-las, permanecer comprometidos com elas e receber suporte necessário para alcançá-las. Para LOCKE (1984:694-670), quando as metas são atribuídas pelas próprias pessoas, elas serão mais fáceis se as anteriores tiverem sido consideradas difíceis e vice-versa.

Para LEVINSON (apud DEWES 2003:107-116) as metas pessoais têm um forte poder motivador. As pessoas se motivam quando há uma convergência entre objetivos individuais e os objetivos da organização. Ao estudar a administração por objetivos, ele afirmou que para motivar pessoas de uma maneira bem sucedida, a gerência deve focar na questão “como alcançar tanto as necessidades da organização quanto do indivíduo?”. Por conseguinte, um sistema de gerenciamento bem sucedido deve partir dos objetivos dos empregados. A tarefa dos gerentes deve ser compreender as necessidades dos indivíduos e em seguida, em conjunto com eles, determinar como a organização pode alcançá-las.

Outro modelo também muito conhecido foi proposto por MCCLELLAND (apud DEWES). Este autor identificou três necessidades socialmente adquiridas e comuns entre executivos: poder, realização e afiliação.

- 1) A necessidade de poder expressar-se através de comportamentos visando a influenciar ou controlar os outros. O objetivo da motivação do poder é sentir-se responsável pelos outros se comportarem da maneira que se deseja.
- 2) A realização é a necessidade que impele a pessoa a fazer algo cada vez melhor ou com mais eficiência, resolvendo problemas ou realizando tarefas mais complexas.
- 3) A necessidade de afiliação manifesta-se através do desejo de criar e manter amizades com outras pessoas.

MCCLELLAND afirma que estas três necessidades são adquiridas através das experiências de vida das pessoas. Isto significa aceitar que elas podem ser desenvolvidas ou

ensinadas, o que abre a possibilidade de ajudar as pessoas a desenvolverem perfis como recursos para o progresso de suas carreiras profissionais. Na prática, MCCLELLAND encontrou indícios de que a combinação de uma alta necessidade de poder com uma baixa necessidade de associação está relacionada com o sucesso de executivos.

A ordem econômica atual, coadjuvada pelos meios de comunicação social, apela fortemente para o desenvolvimento da iniciativa e empreendedorismo individual, colocando em evidência a necessidade de realização como fator crucial para a sobrevivência e sucesso pessoal numa sociedade que penaliza os menos ambiciosos e pouco realizadores. Parece que ainda hoje, as contribuições de MCCLELLAND apresentam alguma utilidade.

### 2.5.2 Âncora de carreira

A origem do conceito "*Âncora de Carreira*" surgiu originalmente através de um estudo implementado para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras. O estudo baseou-se na análise de 40 ex-alunos do programa de Mestrado na Escola Sloan de Administração. Sendo assim, foram realizadas entrevistas no segundo ano de Mestrado, e acompanhamento durante um período de até 10 a 12 anos após a conclusão do curso.

Segundo EDGAR SCHEIN (apud TECHIMA, 1996), os acontecimentos efetivos dos históricos de carreira mostraram ser muito variados, mas os motivos que os entrevistados deram para as suas escolhas e o padrão de seus sentimentos com relação aos acontecimentos, mostraram ser surpreendentemente coerentes. Para cada indivíduo, as características latentes, das quais não tinha dado conta, refletiam um crescente senso de individualidade, baseado no aprendizado dos primeiros anos. Quando essas pessoas tentaram trabalhos que não lhes pareciam adequadas, eram atraídas de volta para alguma coisa que se encaixasse melhor, daí a metáfora de uma âncora.

Segundo EDGAR SCHEIN (apud TECHIMA, 1996) a âncora de carreira de uma pessoa é o seu autoconceito, consistindo da autopercepção dos talentos e habilidades. Assim como os seus valores básicos, e, mais importante, o desenvolvimento do senso de motivação e necessidade enquanto fazem parte da carreira. Entretanto, uma vez que o autoconceito está constituído, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, e pode ser vista como as

motivações e os valores que a pessoa não desiste quando é forçada a fazer uma escolha.

Muitos de nós, de acordo com SCHEIN (1996), não estamos cientes de nossa âncora de carreira antes que somos forçados a tomar uma decisão relacionada ao autodesenvolvimento, a família ou a carreira.

Para o autor é importante conhecer a própria âncora de carreira para escolher sabiamente quando escolhas tiverem que ser feitas.

Para SCHEIN (apud TECHIMA, 1978), a teoria de âncora de carreira assegura que indivíduos possuem uma âncora de carreira dominante, ou um valor do qual não abririam mão enquanto uma escolha fosse feita.

Segundo o autor um indivíduo somente poderia descobrir sua âncora de carreira através de uma experiência profissional, onde seus talentos pessoais, motivações e valores são testados ou verificados.

SCHEIN considera o profissional como responsável pela autopercepção e pelo compartilhamento dessa autopercepção com pessoas que tenham influência sobre sua carreira na organização, afirmando que é preciso manter um diálogo com a empresa e fazer escolhas inteligentes para ampliar as chances de compatibilização de suas necessidades individuais com as necessidades organizacionais.

Segundo BARTH (apud TECHIMA, 1993), a teoria de âncoras de carreira de SCHEIN fornece uma importante e eficaz estrutura para se entender a disposição da motivação na carreira.

Portanto, para se entender o sucesso na carreira é preciso conhecer as suas verdadeiras motivações e para isso, utilizaremos a estrutura de âncoras de carreira de SCHEIN.

Para DUTRA (1996), a reflexão sobre âncora de carreira é o insumo básico para verificarmos que fatores influenciam as decisões sobre a escolha e sucesso de pessoas.

De acordo com a pesquisa original de SCHEIN (apud TECHIMA, 1970), a maioria dos autoconceitos dos indivíduos se agrupavam dentro de cinco categorias, refletindo valores básicos, motivações e necessidades. São eles: autonomia / independência, estabilidade/segurança, competência técnica-funcional, competência gerencial e empreendedorismo/criatividade. Já em 1980, estudos de SCHEIN revelaram outras três categorias de âncoras de carreira, serviço e dedicação à causa, desafio puro e estilo de vida.

De acordo com SCHEIN (1996), muitas carreiras permitem a execução de muitas das necessidades que dão suporte a diferentes âncoras. Assim, o sucesso na carreira pode ter mais de uma âncora de carreira.

- Competência gerencial – As pessoas tem motivação principal em serem competentes em um conjunto complexo de atividades que encerram a idéia de gerenciamento. Enfim, a pessoa que deseja subir na organização, que está procurando os mais altos níveis de responsabilidade, deve ser boa em manejar pessoas, um excelente analista e capaz, em termos emocionais, de suportar as tensões e pressões naturais de posições gerenciais;
- Competência técnica ou funcional – As pessoas tem consciência de sua preferência por determinada área de especialização e não estão interessadas em posições gerenciais, quando aceitam, fazem somente dentro de suas área de competência técnica ou funcional;
- Segurança e estabilidade – As pessoas atam suas carreiras a determinada organização em busca de maior segurança ou estabilidade, neste tipo as pessoas aceitam as definições de carreira colocadas pela organização para qual trabalham;
- Criatividade – As pessoas necessitam criar algo próprio e expressar a si próprias em um novo produto, serviço ou negócio. Estas pessoas são empreendedoras e desejam ser autônomas, gerencialmente competentes, hábeis no exercício de seus talentos e construir fortuna para se sentirem seguras. À medida que as pessoas deste grupo se engajam em seus negócios, sua ambição torna-se acumular um grande quantidade de dinheiro, não para fins particular, mas para definir seu grau de sucesso uma vez que o total de ativos é a única medida usada para tal fim;

- **Autonomia e independência** – As pessoas procuram inicialmente maximizar os espaços de autonomia oferecidos pelas empresas para alavancar suas competências técnicas e funcionais. Estas pessoas têm senso muito especial entre salários altos e status e sua liberdade, procuram desenvolver sua própria identidade profissional e ligar os resultados de seu trabalho a seu próprio esforço;
- **Senso de serviço e dedicação à causa** - Nesta, as pessoas são baseadas no desejo de influenciar o mundo em determinada direção, a priori não têm lealdade para com a organização e sim com seus valores pessoais;
- **Desafio constante** – As pessoas definem o sucesso como sendo vencer obstáculo impossíveis, resolver problemas insolúveis ou derrotar oponentes difíceis. Gostam de se sentirem estimuladas e desafiadoras por oportunidades de alto risco. A falta de desafios tornam estas pessoas aborrecidas e irritadas;
- **Estilo de vida integrado** – As pessoas organizam sua vida em torno de determinado estilo dando menor importância à carreira. Procuram alto nível de integração entre suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira.

Provavelmente, a maioria das pessoas se preocupa com várias dessas questões, em graus diferenciados, mas o que caracteriza uma delas como a âncora de carreira para um indivíduo é fato de ser tão importante que se torna imprescindível. SCHEIN apresenta as características de cada uma das categorias, mas reafirma que o aspecto mais relevante é o indivíduo dar-se conta, cada vez mais, das aptidões, objetivos e valores que caracterizam suas escolhas, como aspectos a que não renunciariam em sua carreira.

A premissa básica do modelo é que uma âncora de carreira é a única opção da qual o indivíduo não abriria mão quando forçado a fazer uma escolha. Na prática, nem sempre as ocupações existentes são compatíveis com âncora de carreira do seu ocupante. Nessas circunstâncias, o indivíduo tende a apresentar um desempenho mediano, não se sentindo realmente feliz e comprometido. E na primeira oportunidade, tende a buscar uma ocupação mais adequada.

SCHEIN (apud DUTRA, 1996) considera o profissional como responsável pela autopercepção e pelo compartilhamento dessa autopercepção com pessoas que tenham influência sobre sua carreira na organização, afirmando que é preciso manter um diálogo com a empresa e fazer escolhas inteligentes para ampliar as chances de compatibilização de suas necessidades individuais com as necessidades organizacionais.

### 2.5.3 Empreendedorismo

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER apud URIARTE, 2000).

Para KIRZNER (apud URIARTE, 2000), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

“a existência de indivíduos conhecidos como empreendedores é a condição básica para o surgimento de novos empreendimentos. Estes são os agentes responsáveis pelo desencadeamento e condução dos processos de criação de unidades produtivas. Os empreendedores através de sua ação inovam e desenvolvem o universo empresarial permitindo, que o fluxo e desenvolvimento da economia sejam catalisados” (LONGEN apud RÉ, 1997).

As contribuições dos empreendedores são fundamentais para o desenvolvimento econômico de um país ou região e, na atualidade, têm sido crescentemente reconhecidas, pois se tem dado atenção às pequenas e médias empresas pela sua importância na geração de empregos. Por se encontrarem em um mercado ágil, competitivo e flexível, essas organizações oportunizam a abertura de novos empreendimentos.

O empreendedor é descrito também como um indivíduo com bastante iniciativa, agressivo para negócios, eterno farejador de oportunidades, ansioso em ser patrão (e mais ainda em deixar de ser empregado) que se lança naquilo que gosta de fazer, sendo dinâmico e inquieto. Comenta também, que o empreendedor é geralmente alguém dotado de muitas idéias, vocação para o risco (até determinado limite de seu empreendimento), alguns impulsionados pelo lucro imediato, outros pelo prazer de criar, de fazer explodir seu potencial – todos, porém, excitados em administrar seu próprio destino (AQUINO apud CLELO, 1987).



RAY (apud RÉ, 1993) ressalta que, na formação de uma nova empresa, a personalidade do empreendedor tem um papel decisivo, tanto que, nas primeiras etapas, o seu desenvolvimento, debilidade e vigor correspondem aos do empreendedor, cuja personalidade configurará a imagem, os valores e o comportamento social da empresa.

Os estudos e trabalhos realizados com o intuito de traçar o perfil do empreendedor de sucesso buscam estabelecer particularidades de sua personalidade. Objetivando delinear a personalidade do empreendedor de sucesso, COLLINS e MOORE (apud RÉ, 1964) realizaram um estudo no qual tomaram como base entrevistas e testes psicológicos feitos a empreendedores de sucesso do sexo masculino do setor de manufatura de Michigan. Neste trabalho constataram que conflitos não resolvidos, tais como relação de autoridade, ausência da figura paterna e superproteção materna aos filhos, levavam a uma atitude de ambivalência impulsionando os empreendedores. Portanto, justificaram que as principais características dos empreendedores de sucesso eram a sua alta necessidade de autonomia, independência e autoconfiança. Também relataram que os empreendedores suportavam adversidades, possuíam uma crença muito grande nas suas próprias capacidades e um forte desejo de autonomia.

Um trabalho importante sobre a motivação psicológica, que contribui para o entendimento da personalidade do empreendedor, foi realizado por DAVID MCCLELLAND em 1961 e que é citado por TIMMONS (apud RÉ, 1985). Como resultado de seus estudos foram identificados três grupos de necessidades:

a) de realização: necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites de fazer um bom trabalho, enfatizando a realização pessoal. É essa característica de pessoas que procuram mudanças em suas vidas, as quais estabelecem metas realísticas e realizáveis colocando-se em situações competitivas. Esta é a primeira necessidade identificada entre os empreendedores bem-sucedidos e que tem como indicadores comportamentais: competir com seus próprios critérios; encontrar ou superar um padrão de excelência; visar a uma única realização; usar *feedback*; estabelecer metas de negócios em longo prazo e elaborar planos para superar obstáculos;

b) de afiliação: esta necessidade apresenta-se apenas quando há uma forte evidência de preocupação em estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. Seus indicadores comportamentais

são: estabelecer laços de amizade e ser aceito; fazer parte de grupos sociais; sentir grande preocupação pelo rompimento de uma relação interpessoal positiva e elevada preocupação com as pessoas em seu ambiente de trabalho;

c) de poder: necessidade evidenciada quando há uma grande preocupação em exercer poder sobre os outros, cujos indicadores comportamentais são: executar ações poderosas; despertar fortes reações emocionais nas outras pessoas; preocupar-se constantemente com a reputação, *status* e posição social e visar sempre superar os outros.

RAY (apud RÉ, 1993) pesquisou empreendedores da França, Canadá, Japão e Estados Unidos com o objetivo de entender como eles percebiam o sucesso. Obteve como resultado uma lista de habilidades, dentre elas: habilidade de identificar novas oportunidades; de saber avaliar oportunidades e pensar criticamente; de manter comunicação interpessoal; de dar atenção e adquirir informações e habilidade de resolução de problemas.

LITTLE e IVERSON (apud RÉ, 1996) descrevem como atributos de personalidade dos empreendedores de sucesso: ser paciente e perseverante; ser econômico e habilidoso em gerenciar dinheiro; ser flexível; possuir disposição para o sacrifício; ter senso de humor; ter habilidade para agir e possuir um ponto de vista muito otimista.

Edson de Godoy Bueno, presidente da Amil, iniciou uma grande virada em sua vida e na trajetória de sua empresa com base num plano em que previa ações detalhadas entre 1995 e 2000. Numa entrevista à revista *Você S/A* de dezembro de 2000, o empresário disse: “Não podemos deixar as coisas ao acaso. Devemos estar preparados para agarrar as chances. Você tem de olhar para o curto prazo, mas sua visão de longo prazo é o que vai dizer aonde você quer chegar”.

Assim podemos ver claramente que os empreendedores são pessoas visionárias, sabem aproveitar as oportunidades que surgem e dão o melhor de si para verem os resultados.

#### **2.5.4 Empregabilidade**

No momento, faz-se necessário investigar um tema frequentemente associado às mudanças nas relações de trabalho – a empregabilidade.

O conceito de empregabilidade já se encontra relativamente difundido, fazendo um contraponto à noção de emprego. O discurso corrente estabelece que é mais importante ser empregável do que estar empregado, dado que a segunda condição é mais instável e precária que a primeira.

A contrapartida da empregabilidade está na necessidade de a organização demonstrar a seu profissional empregável que ele terá condições de desenvolver sua carreira enquanto estiver a ela vinculado.

Ao longo da última década, a questão da aprendizagem tem sido destacada em sua importância para a competitividade, podendo ser citados os conceitos de “organizações que aprendem” (*learning organizations*), de SENGE (apud MEIRELES, 2003), e mais recentemente, a abordagem de “educação corporativa”, de MEISTER (apud MARTINS). Em todas essas abordagens enfatiza-se a necessidade de criar uma cultura de aprendizagem do conhecimento, de forma a assegurar vantagem competitiva duradoura.

## **2.6 Para a organização**

### **2.6.1 Articulação com a estratégia empresarial**

A questão sucessória na empresa moderna é cada vez mais objeto de atenção. As definições estratégicas passam por uma discussão do processo sucessório.

Ao tratarmos das definições estratégicas é fundamental verificarmos como se insere a sucessão na administração de carreiras.

Segundo DUTRA (apud PONTES, 1988), um plano de sucessão é a extrapolação de uma situação presente para uma futura.

O plano de sucessão de acordo com a proposta de DUTRA (apud PONTES, 1988), pressupõe os seguintes aspectos:

- A possibilidade de uma projeção de vagas futuras a partir da manutenção ou da modificação planejada da estrutura organizacional;
- O vínculo da carreira ao conjunto de cargos da empresa organizado de forma atrelada ao desenho organizacional;
- Um alto nível de adesão das pessoas às determinações de encarecimento efetuadas pela empresa.

As condições necessárias para a aplicação com efetividade de um plano de sucessão pressupõem uma empresa razoavelmente estável, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em prol das expectativas da empresa.

### **2.6.2 Articulação com os demais processos de RH**

A administração de carreira é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos humanos. De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a

gestão de RH de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas.

Segundo DUTRA (1996), não vê a administração de carreiras como uma panacéia que resolverá todos os problemas de gestão de recursos humanos ou que oferecerá a chave para enfrentar todos os desafios na busca de novas formas de gestão do trabalho. Ele vê como uma importante contribuição para:

- Permitir que haja uma constante adequação dos projetos de desenvolvimento das pessoas com o projeto de desenvolvimento da organização;
- Estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam planejar sua vida profissional;
- Auxiliar as pessoas a identificarem e trabalharem seus pontos fortes e a lidarem com seus pontos fracos;
- ....
- Direcionar e integrar as diversas práticas de gestão de pessoas.

Assim as organizações devem preocupar-se além de adequar as políticas de RH para os novos conceitos de gestão de carreira, deve-se também planejar a forma de diferenciar e valorizar os empregados.

### **2.6.3 Valorização e diferenciação**

Para DUTRA, sistema de diferenciação utilizado para a estrutura de carreira é usualmente o mesmo utilizado para estabelecer diferenças de remuneração, os acessos a símbolos de status etc.

Segundo DUTRA (apud LAWLER, 1990), os sistemas de diferenciação podem ser centrados no trabalho executado pelas pessoas (job-based) ou centrados na capacitação das pessoas (*skill-based*).

Os sistemas centrados no trabalho levam em conta apenas às características do cargo ou posição. Os diferenciais apresentados pelas pessoas que estão ocupando a posição não são levadas em consideração.

Os sistemas centrados nas pessoas levam em conta a capacidade das pessoas, não importando o trabalho que executam.

Os sistemas de diferenciação vinculados a espaços organizacionais – desenvolvido por consultorias Hay e Towers (MARTINS, 2001) – são chamados de segunda geração, por responderem a problemas que são típicos em empresas que buscam adequar-se às exigências de um ambiente mais competitivo, quais sejam: flexibilidade estrutural e agilidade de resposta, trazendo o processo decisório para mais próximo da operação.

Ainda temos os sistemas centrados nas pessoas, que atende as necessidades geradas pelas estruturas organizacionais mais complexas, onde as relações organizacionais são de grande intensidade e com alto nível de integração, como matriciais, por projeto e por negócio, etc.

#### **2.6.4 Retenção, desenvolvimento e desenho de carreira**

Complementarmente aos programas de educação corporativa e aos mecanismos de criação e difusão do conhecimento muito difundido hoje nas organizações, outras estruturas e programas específicos para a gestão de carreiras podem ser necessários para a retenção de profissionais. Cabe analisar a estrutura de carreira adotada pela organização. Segundo DUTRA os desenhos de carreiras podem ser representados em três tipos:

- 1) Linha – a modalidade mais amplamente utilizada no Brasil, sua principal característica é a de que a seqüência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas;
- 2) Rede – caracteriza-se por apresentar várias opções para cada posição da empresa, permitindo a pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.

- 3) Paralelas – a forma mais abrangente e flexível para instrumentalizar a administração de carreiras, sendo uma seqüência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa garantido em qualquer uma das direções escolhidas.

**Quadro 3 – Desenhos de carreiras**

<b>Estrutura</b>	<b>Para a pessoa</b>	<b>Para a empresa</b>
Linha	Não tem opções para outras trajetórias	Determina a trajetória do funcionário
Rede	Trajetoárias profissionais limitadas, conduzindo, não importando o caminho, para posições de alta gerência.	Dificuldade para adequar as expectativas das pessoas às necessidades da empresa.
	Caminhos preestabelecidos pela empresa, restando à pessoa pouco ou nenhuma condição de interferência.	Pouca mobilidade para reconfigurar estruturas organizacionais, à medida que qualquer modificação nesta implica alterações na carreira.
Paralela	Amplia o leque de opções profissionais.	Permite maior flexibilidade para compor e organizar várias trajetórias em uma única estrutura de carreira.
	Investir com segurança em sua trajetória de carreira.	Estimula a formação e manutenção de equipes multidisciplinares.
	Ter opção de mudar sua trajetória de carreira a qualquer tempo.	Manter equidade entre as diferentes trajetórias de carreira, de forma que as pessoas em determinada trajetória não se sintam diminuídas em relação às demais.

Fonte: DUTRA (1996), págs 81 a 90.

Adicionalmente a uma estrutura de carreira adequada, diversas estratégias de desenvolvimento podem ser aplicadas, visando facilitar a compatibilização dos interesses organizacionais com os do profissional. Podemos citar:

- Rodízio (*job rotation*) e atribuição de tarefas especiais (*job assignments*) – proporcionam experiência interfuncional variada e favorecem a inclusão/centralidade;

- Avaliação de desempenho – pode ser uma importante fonte de informação para a gestão de carreira, especialmente quando focada na melhoria. Sua associação a programas de educação empresarial e a um plano de carreira mutuamente negociado reforça ainda mais o caráter de melhoria instrumento;
- Remuneração por habilidades – modelo já adotado em algumas empresas brasileiras, em que uma parcela variável do salário está relacionada às habilidades do profissional que estejam sendo utilizadas em sua atividade atual;
- Coaching – Na sua modalidade interna, se caracteriza como uma “nova” competência gerencial. Utilizando a analogia do esporte, o coach (treinador) é o gerente que acompanha em tempo real o desempenho de seus subordinados, de forma a identificar necessidades de capacitação técnica ou de desenvolvimento intra e interpessoal. O coach externo tem função semelhante, normalmente destinado a executivos, e se caracteriza por ser contratado a uma consultoria de carreira por um período determinado.
- Sistemas de informação de carreira – Onde existem, são principalmente utilizados para disseminar informações sobre vagas para preenchimento interno, com descrição das atividades, competências e qualificações necessárias, nível salarial e perspectivas de progressão.
- Programas de gestão de carreira – cursos, oficinas (workshops), seminários e outros programas formais visando à avaliação e ao planejamento de carreira, normalmente associado a instrumentos disponíveis em intranet para a continuidade do processo.



### 3. METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 Metodologia adotada

A escolha do método a ser utilizado em um trabalho científico está intimamente relacionada com a natureza do problema a ser investigado e com os fundamentos epistemológicos da opção teórico-metodológica feita pelo pesquisador.

As freqüentes mudanças no contexto social fazem com que os pesquisadores sociais se defrontem continuamente com situações tão novas que as metodologias dedutivas tradicionais – questões e hipóteses de pesquisa derivadas de modelos teóricos e testadas sobre a evidência empírica – fracassam na consecução dos objetivos da pesquisa (FLICK, 2004). Com isso, o uso de estratégias indutivas e de “conceitos sensibilizantes” tem se tornado cada vez mais importante.

Outro aspecto relevante para a escolha do método é a visão de mundo do pesquisador, incluindo o seu grau de comprometimento, além da adequação dos métodos e teorias, a perspectiva dos participantes e sua diversidade, a reflexividade do pesquisador e da pesquisa e a variedade de abordagens nos métodos da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004).

Com o propósito de entender os fatores que contribuíram para o sucesso dos profissionais, optou-se por uma pesquisa qualitativa fundamentada no relato das trajetórias de profissionais que venceram barreiras e desafios e se estabeleceram, fazendo com que as organizações onde estão fossem reconhecidas. A escolha deste método foi feita a partir da constatação de que os fenômenos que emergem do relato dos respondentes não podem ser explicados e compreendidos de forma isolada, dada a complexidade destas realidades e, sobretudo, os aspectos subjetivos e contextuais que permeiam suas experiências.

Os dados foram coletados entre setembro e novembro de 2004 e a técnica escolhida foi à entrevista em profundidade baseada em um roteiro semi-estruturado – segmentado em formação, herança e empreendedor, de acordo com análise do pesquisador - e aplicação de um questionário sobre motivação. Todas as entrevistas foram gravadas. Este procedimento mostrou-se como uma etapa necessária, pois propicia a integridade dos dados no processo de interpretação (FLICK, 2004).

No que se refere à amostra, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, sua composição envolveu a decisão sobre quais pessoas entrevistar, diferentemente do que acontece numa pesquisa quantitativa que propõe critérios mais definidos e rígidos (FLICK, 2004).

No entanto, o critério para escolha tinha que estar articulado com a investigação proposta visando conseguir respostas para ajudar a elucidar a problematização em questão. Como resultado, utilizou-se um critério de amostragem não probabilístico, do tipo intencional, pois sua composição teve como base o julgamento dos autores, os participantes foram selecionados por serem pessoas bem sucedidas em suas organizações.

Outro aspecto considerado na seleção dos entrevistados foi à acessibilidade. Os três profissionais selecionados – empresa de telefonia, hospital, construtora - foram receptivos à proposta e concederam a entrevista em seus locais de trabalho, respondendo as perguntas com tranquilidade e espontaneidade, não sendo observado em nenhum deles, desconforto ou qualquer outro sentimento em relação ao contexto. O pesquisador salientou a todos os entrevistados o caráter sigiloso das respostas, bem como do profissional e da organização. Cada entrevista durou em média 40 minutos.

Todos os entrevistados são homens, dois são casados e um solteiro. A faixa-etária variou de 29 a 55 anos, tendo um profissional com 29 anos e os outros entre 45 e 55 anos.

### **3.2 Interpretação dos dados**

Para uma melhor interpretação dos dados, iremos denominar as pesquisas da seguinte forma:

- Dirigente assalariado;
- Herdeiro ;
- Empreendedor;

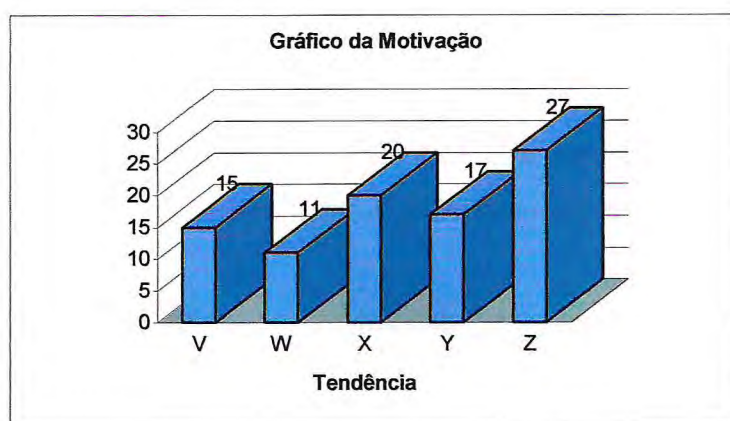
### Dirigente assalariado

Exerce o cargo de gerente norte e nordeste de recursos humanos desde 2003 numa empresa de telefonia no Ceará, com atuação em dezoito estados, atualmente responsável pelos estados do Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas e Amapá no que tange a gestão de recursos humanos. Possui formação superior em administração, economia e direito, e ainda pós-graduação em administração financeira, direito trabalhista e gestão de negócios.

Ao longo de vinte e um anos dedica-se a mesma empresa, já exerceu funções em diversas áreas, o que contribuiu bastante para o conhecimento e desenvolvimento da carreira na organização, mas sempre esteve focado em recursos humanos e nesta área já atua há treze anos.

A formação foi importante fator para o exercício do cargo atual, tendo em vista que a organização preocupa-se com o nível de seus gestores, sendo quase que obrigatório uma formação superior e relacionada à área.

Seu projeto inicial era ser um gestor, especificamente nesta empresa e identificou que para o exercício do mesmo seria importante a busca da formação, além do aperfeiçoamento e atualizações, assim dedicou-se a se profissionalizar, como relatado anteriormente justamente pela formação em mais de uma área, que segundo o mesmo são complementares em suas atividades.



**Figura 2. Grau de motivação do profissional 1.**

De acordo com Maslow temos as seguintes necessidades:

- Vital ou Fisiológicas(V);
- Segurança(W);
- Sociais(X);
- Estima(Y);
- Auto-realização(Z).

Quanto aos fatores motivacionais, seu nível de motivação de acordo com a escala de Maslow é de autorealização (conforme se nota na figura 2), os fatores importantes de motivação para o sucesso segundo este profissional são: gostar de trabalhar com gente, ter desafios constantes e paixão pela empresa. Sendo que se identifica aí uma outra tendência explicada pela Teoria da determinação de metas, que é a intenção de trabalhar em direção a uma meta sendo fonte de motivação de trabalho, o que demonstra claramente com a preocupação de ocupar tal cargo e ainda hoje com projetos de atuar de forma corporativa em toda organização.

Ainda pela entrevista observou-se também uma necessidade social predominante proposta por MCCLELLAND, que é a de realização, este profissional busca sempre a eficiência e a melhor forma de resolver os problemas da organização, principalmente os conflitos internos.

Para uma análise de âncora seria importante a aplicação de um outro questionário a fim de identificar qual a que é predominante neste profissional, sendo que este não era o foco central de nosso trabalho, preocupamos apenas em identificar qual a âncora é semelhante ao exercício de suas atividades e a que se adequa melhor ao seu perfil, assim a escolhida foi à competência gerencial, tendo em vista seu bom desempenho em lidar com pessoas, e a busca de crescer verticalmente e obtém bons resultados trabalhando sob pressão.

Quanto ao fator desenvolvimento de carreira, a organização possui um planejamento interno de carreira, que envolve recrutamento interno para outras áreas até mesmo outros estados - tendo em vista que esta organização atua em 18 estados – um plano de cargos e salários bem definido e ainda uma universidade corporativa a fim de dar suporte no desenvolvimento dos profissionais que lá estão, conta ainda com convênios com

universidades em nível de graduação e pós-graduação. O nosso pesquisado já participou de várias das práticas de treinamento pela empresa, os mais atuais são o *coaching* e *mentoring*.

Assim podemos concluir que este profissional além de uma boa formação, que foi requisito para sua carreira, também se preocupou em especializar-se em outras áreas, demonstrando assim que a formação foi um fator de sucesso, além de estar constantemente reciclando-se em programas de desenvolvimento gerencial, tanto internamente quanto externamente a empresa.

## Herdeiro

Atualmente com 29 anos, desde 2002 exerce o cargo de superintendente numa construtora com sede em Fortaleza. Possui formação superior em engenharia civil e ainda pós-graduação em gestão de negócios pela fundação Dom Cabral.

Desde os 13 anos está inserido no negócio familiar, ao entrar na faculdade teve a oportunidade de ser estagiário, atuando nas obras civis e também conhecendo todas as áreas da organização, fator essencial para ter a visão geral da mesma. Com empenho e dedicação ao término da faculdade foi promovido diretor de obras e após alguns meses saiu para buscar experiência no mercado externo, sempre com a preocupação no mercado imobiliário.

Com a aquisição de experiência recebeu propostas de retornar a empresa familiar, assim montou todo um programa de reestruturação da mesma, contratando diretores e pondo em prática seu projeto de alavancar a empresa no seu ramo de atuação, de forma profissional e cercado de pessoas capacitadas para isso.

A formação foi importante fator para o exercício do cargo atual, tendo em vista o ramo de atividade da organização.

Seu projeto inicial era dar seqüência ao negócio da família, assim desde cedo já sabia que sua formação seria importante para tal, além do aperfeiçoamento e atualizações, assim dedicou-se a se profissionalizar.



**Figura 3. Grau de motivação do profissional 2.**

De acordo com Maslow temos as seguintes necessidades:

- Vital ou Fisiológicas(V);
- Segurança(W);
- Sociais(X);
- Estima(Y);
- Auto-realização(Z).

Quanto aos fatores motivacionais, seu nível de motivação de acordo com a escala de Maslow é de auto-realização (conforme se nota na figura 3), os fatores importantes de motivação para o sucesso segundo este profissional são: gostar de trabalhar no negócio familiar, ter desafios constantes, amor e dedicação ao que faz.

Ainda pela entrevista observou-se também uma necessidade social predominante proposta por MCCLELLAND, que é a de realização, este profissional busca sempre a eficiência e a melhor forma de resolver os problemas da organização, principalmente os conflitos internos.

Para uma análise de âncora seria importante a aplicação de um outro questionário a fim de identificar qual a que é predominante neste profissional, sendo que este não era o foco central de nosso trabalho, preocupamos apenas em identificar qual a âncora é semelhante ao exercício de suas atividades e a que se adequa melhor ao seu perfil, assim as escolhidas foram: competência técnica ou funcional e a desafio constante, tendo em vista a preferência pela área de especialização e ainda a motivação por desafios constantes.

Quanto ao fator desenvolvimento de carreira, todo ano este profissional busca no mercado um treinamento de especialização numa área em que o mercado está se direcionando, aí à preocupação constante em atualizar-se. A empresa um projeto de recrutamento interno, preocupando-se com a carreira também de seus funcionários, e ainda sistemas de treinamentos externos voltados à necessidade da empresa. O nosso pesquisado já participou de várias das práticas de treinamento pela empresa, o mais atual foi o *counseling*, que obteve excelentes resultados em suas atividades.

Assim podemos concluir que este profissional além de uma boa formação, que foi requisito para estar por dentro do negócio familiar, também se preocupou em especializar-se em outras áreas, demonstrando assim que a formação foi um fator de sucesso, além de estar constantemente reciclando-se em programas de desenvolvimento gerencial, tanto internamente quanto externamente a empresa.



### **Empreendedor.**

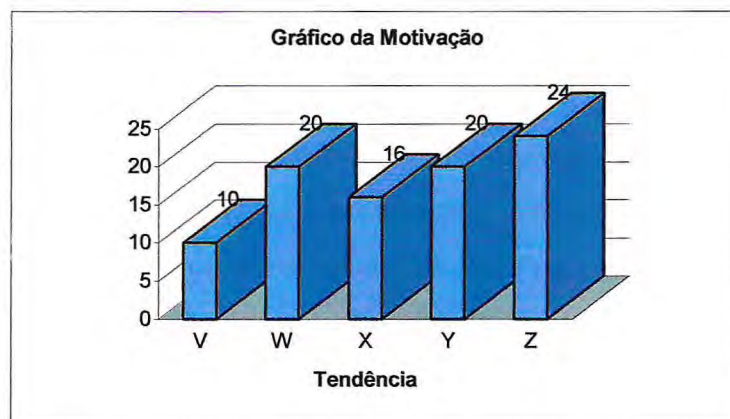
Exerce o cargo de presidente num grande hospital em Fortaleza. Possui formação superior em medicina e especialização em traumatologia e medicina desportiva.

Ao longo de vinte e oito anos dedica-se a um empreendimento que é referência nacional em traumatologia e medicina desportiva, já atuou como médico em clubes de futebol, professor, técnico em raios-X, além de orgulhar-se de ter participado como ajudante de pedreiro na construção do seu próprio negócio.

A formação foi importante fator para o exercício do cargo , tendo em vista o ramo de atividade da organização e a visão do negócio.

Seu projeto inicial era ser um dono de um negócio para por em prática suas qualificações profissionais, além de buscar ramificações em suas atividades, atuando como médico em clubes de futebol.

Mesmo quando sua empresa obteve sucesso no mercado, ainda atua como médico e presidente, não deixando de estar perto do público para conhecer as necessidades e a satisfação com os serviços prestados por sua empresa, a fim de melhorar e poder cada vez mais prestar serviços com qualidade.



**Figura 4. Grau de motivação do profissional 3.**

De acordo com Maslow temos as seguintes necessidades:

- Vital ou Fisiológicas(V);
- Segurança(W);
- Sociais(X);
- Estima(Y);
- Auto-realização(Z).

Quanto aos fatores motivacionais, seu nível de motivação de acordo com a escala de Maslow é de auto-realização (conforme se nota na figura 4), os fatores importantes de motivação para o sucesso segundo este profissional são: gostar de trabalhar, dedicação, vontade de vencer e crescer e ter desafios constantes.

Ainda pela entrevista observou-se também uma necessidade social predominante proposta por MCCLELLAND, que é a de realização, este profissional busca sempre a eficiência e a melhor forma de resolver os problemas da organização, principalmente os conflitos internos.

Para uma análise de âncora seria importante a aplicação de um outro questionário a fim de identificar qual a que é predominante neste profissional, sendo que este não era o foco central de nosso trabalho, preocupamos apenas em identificar qual a âncora é semelhante ao exercício de suas atividades e a que se adequa melhor ao seu perfil, assim a escolhida foi competência técnica ou funcional e a desafio constante, tendo em vista a preferência pela área de especialização e ainda a motivação por desafios constantes.

Quanto ao fator desenvolvimento de carreira, todo ano este profissional busca no mercado treinamentos na área de administração, para poder estar se reciclando com esta área. A empresa um projeto de recrutamento interno, preocupando-se com a carreira também de seus funcionários, e ainda sistemas de treinamentos externos voltados à necessidade da empresa. O nosso pesquisado já participou de várias das práticas de treinamento pela empresa, o mais atual foi o *coaching*, que obteve excelentes resultados em suas atividades.

Assim podemos concluir que este profissional além de uma boa formação, que foi requisito para poder administrar seu próprio negócio, também se preocupou em

especializar-se em outras áreas, demonstrando assim que a formação foi um fator de sucesso, além de estar constantemente reciclando-se em programas de desenvolvimento gerencial, tanto internamente quanto externamente a empresa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi efetuada com o propósito de compreender, a partir das trajetórias de profissionais bem sucedidos, os fatores que eles apresentaram e que foram, na sua própria visão, importantes para vencer barreiras e prosperar no mundo dos negócios.

A pesquisa verificou que algumas respostas dos entrevistados faziam referência a variáveis que não podem ser classificadas em uma dimensão específica, mas que as influenciam fortemente. Essas variáveis permeiam as competências afetivas e cognitivas e foram identificadas como influências do ambiente e dos valores do indivíduo, tais como força de vontade, paixão pelo negócio, fazer o que gosta, etc.

Constatou-se que estes profissionais acreditam em seus projetos, apóiam-se na coragem e na determinação, são persistentes e, sobretudo, buscam a satisfação pessoal na empresa/negócio.

Evidencia-se ainda nas entrevistas que as motivações pessoais, o desafio de vencer e de sobrepor as dificuldades, as ações baseadas em percepções pessoais e nas próprias crenças superam, para o grupo analisado, a busca do lucro como fim em si mesmo.

É importante observar, todavia, que a análise efetuada baseou-se em profissionais de grandes empresas e, portanto, que alcançaram de um nível alto de motivação.

Emergem, então, novas questões, as quais poderão ser verificadas em futuras pesquisas. Ao analisar diversos profissionais, em empresas menos ou mais complexas do ponto de vista organizacional e com grau variado de descentralização das decisões, obter-se-iam resultados divergentes destes aqui apurados, com maior valorização do fator remuneração, estabilidade, deixando de lado a formação? De que forma as competências vão sendo adquiridas e aperfeiçoadas (processo de aprendizagem) durante a evolução do profissional nos estágios de seu ciclo de carreira?

Mas afinal, quais seriam então as contribuições efetivas para o entendimento dos fatores de sucesso destes profissionais?

De acordo com o estudo resultante da análise dos dados desta pesquisa, depreende-se que os profissionais precisam apoiar-se e dedicar-se a uma boa formação, buscar experiências no mercado de trabalho que contribuam para seu crescimento profissional, possuir uma boa rede de relacionamentos e acima de tudo ter dedicação e empenho naquilo que faz.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber. **Empresas vitoriosas: depoimentos de empresários brasileiros (cearenses) bem sucedidos – Volume IV.** Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 1994.

AQUINO, Cleber. **História empresarial vivida: Ceará – Volume V: histórico e depoimentos.** Fortaleza: ABC Fortaleza, 1998.

BOOG, Magdalena & BOOG, Gustavo – **Counseling Individual**,  
<http://www.guiarh.com.br/pp58.htm> (30/10/04)

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CLELO, Ivanete Daga. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão.** Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.

DEWES, Fernando. **Teorias da motivação para o trabalho: uma análise crítica.**  
[http://professores.faccat.br/fdewes/comp\\_org/Teorias\\_da\\_motivacao.doc](http://professores.faccat.br/fdewes/comp_org/Teorias_da_motivacao.doc) (06/10/04)

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

HASHIMOTO, Marcos. **Uma proposta de política de incentivo ao empreendedorismo para o Brasil.** Revista Você S/A, pág 07, art 01, São Paulo: Editora Abril, 2004.

KASSAY, Gisela. **Planejamento de carreira: definindo hoje um futuro profissional de sucesso.** Suma Econômica.

LIZ, Samara Carolina Nunes. **Semelhanças dos perfis do intraempreendedor e empreendedor sob o prisma das características de liderança.** Fortaleza, 2003. Monografia de graduação (Administração de empresas), UFC 2003.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Luiz Antônio & NETO, Mário Teixeira Reis. **A satisfação dos profissionais de informática – Expectativas e percepções.** CATI 2004 – Congresso Anual de Tecnologia de Informação.  
<http://www.fgvsp.br/cati/artigos/pdf/T00113S98966.pdf> (06/10/04)

MEIRELES, Manuel & PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas.** São Paulo: Futura, 2003.

MILKOVICH, George T. & Boudreau, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000

RÉ, Angelita Maria De. **Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema neurodifuso.** Florianópolis, 2000. Tese de doutorado (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SOUZA, César. **Você é do tamanho de seus sonhos: Estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários.** 21ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TECHIMA, Débora Akemi & TSUJIMOTO, Eliane Akie & SILVA, Giselle Mendes. **Âncoras de carreira e voluntariado: Análise do perfil e motivação de voluntários.** VII SEMEAD Recursos Humanos, São Paulo.  
[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/RH\\_completo.html](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/RH_completo.html) (04/10/04)

## APÊNDICE

### Questionário de Pesquisa de Campo

#### Identificação

Nome, Formação, Empresa, Cargo que ocupa, Desde quando

#### Relato de vida

- 1 Relatar trajetória profissional (quando e onde começou, como chegou até aqui).  
Objetiva identificar a lógica do desenvolvimento profissional.**

#### Formação

- 1) Qual a sua formação? Qual a importância da sua formação para a sua trajetória profissional?
- 2) Quais eram os seus projetos profissionais iniciais?
- 3) Como você adquiriu experiência e se capacitou para funções de direção?

#### Herança

- 4) Você faz parte do grupo controlador desta organização?
- 5) Qual a sua relação com o grupo controlador (inclusive fundadores / criadores)
- 6) Como a sua competência gerencial foi desenvolvida?
- 7) Como a sua experiência anterior contribuiu para o exercício profissional nesta empresa?

#### Empreendedorismo

- 8) O que motivou ou atraiu neste negócio?
- 9) Quais os principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa?
- 10) Quais os elementos explicativos do seu sucesso profissional?
- 11) Como a sua competência gerencial foi desenvolvida? Quais as situações mais significativas?
- 12) Quais as habilidades que você considera mais relevantes para um dirigente de empresas
- 13) Quais são seus projetos para os próximos 5 anos?
- 14) O que o sr. diria para as pessoas que estão iniciando uma carreira agora, afim de mostrarem seu potencial e já enfrentando o mercado de trabalho cada vez mais difícil de entrar e mais exigente?



## ANEXOS

**Questionário de Pesquisa de Motivação Individual**

**Regra: A soma dos itens de cada questão tem de ser sempre 3(ex: 1+2 ou 3+0). Não deixe de responder.**

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

- V ( ) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família  
 Z ( ) A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

- W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistências médica-hospitalar.  
 Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- V ( ) Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc)  
 Y ( ) Não me oferece o devido respeito e consideração

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

- V ( ) Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.  
 X ( ) Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

- W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.  
 Y ( ) Me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

- X ( ) Me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.  
 Z ( ) As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

- Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.  
 W ( ) Um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

- X ( ) Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros  
 V ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

- Y ( ) Não me confere o devido respeito de consideração.  
 Z ( ) Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

W ( ) Tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Y ( ) Me conferir maior prestígio e poder.

V ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z ( ) As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

V ( ) Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V ( ) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W ( ) Um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

X ( ) Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X ( ) É anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".

W ( ) Não pensa no dia de amanhã.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y ( ) Me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W ( ) Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

V ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X ( ) Me delegam responsabilidades que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com os meus companheiros.

Y ( ) Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos

X ( ) O relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y ( ) Me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V ( ) Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis bem iluminadas, restaurante interno, etc)

X ( ) É anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z ( ) Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados

X ( ) Mantenho relacionamento cordial com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V ( ) Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z ( ) Mantenho relacionamento cordial com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y ( ) Outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo

W ( ) Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização

25. O que mais incentiva o meu desempenho é:

V ( ) Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y ( ) O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y ( ) Me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

X ( ) Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W ( ) Não pensa no dia de amanhã.

Z ( ) Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas idéias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X ( ) Mantenho relacionamento cordial com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles

W ( ) Tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z ( ) Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

X ( ) Me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V ( ) Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

W ( ) Perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

V	0	Necessidade vital ou fisiológica
W	0	Necessidade de segurança
X	0	Necessidades sociais
Y	0	Necessidade de ego
Z	0	Necessidade de auto-realização
Total	0	