

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

GRAZIELA DA SILVA INÁCIO

**CARREIRA EM VENDAS: UM ESTUDO SOBRE AS ÂNCORAS DE
CARREIRA DO PROFISSIONAL EM VENDAS**

PORTO ALEGRE

2023

GRAZIELA DA SILVA INÁCIO

**CARREIRA EM VENDAS: UM ESTUDO SOBRE AS ÂNCORAS DE
CARREIRA DO PROFISSIONAL EM VENDAS**

Trabalho de Conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE

2023

GRAZIELA DA SILVA INÁCIO

**CARREIRA EM VENDAS: UM ESTUDO SOBRE AS ÂNCORAS DE
CARREIRA DO PROFISSIONAL EM VENDAS**

Trabalho de Conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Conceito final:

Aprovado em: Porto Alegre, ____ de ____ de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer
UFRGS – Orientadora

Doutoranda Patrícia Bandeira
UFRGS – Avaliadora

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer à Deus, aquele que acima de tudo sempre esteve comigo.

Dedico todos os agradecimentos possíveis à minha mãe Izabel, pela criação que deu a mim e para os meus irmãos como mãe solo, que nos mostrou a importância dos estudos e da força de vontade.

Um agradecimento especial ao meu amor, parceiro e amigo Marcus Vinicius que esteve comigo desde o início da jornada acadêmica na UFGRS. Com ele essa trajetória se tornou mais leve e doce (literalmente doce).

Agradeço aos amigos e colegas de trabalho, aqueles que ficaram e até mesmo os que passaram, mas de alguma forma demonstraram afeto e preocupação ao longo da minha graduação.

Concluindo, agradeço de coração à minha professora e orientadora Angela Beatriz Busato Scheffer por aceitar o meu pedido para a realização deste trabalho de conclusão de curso, pelas leituras, revisões e correções de maneira prática e cordial.

RESUMO

Uma das funções mais disponíveis no mercado para se exercer é a profissão de vendas. Visto que toda empresa comercializa algo e o crescimento organizacional depende de uma equipe estruturada na área de vendas, quanto mais alinhado o perfil profissional deste indivíduo com as atividades que exercem, suas habilidades e competências, melhor para a companhia e para o próprio profissional. A atividade comercial, apesar de ter grandes ofertas, geralmente não é primeira opção de carreira de muitos que a exercem e pouco se encontram informações sobre a profissão e sobre o perfil profissional daqueles que escolheram seguir carreira. Desta forma, tornou-se oportuno analisar esse contexto de trabalho, a partir de um olhar para o profissional com experiência na área e que escolheu seguir carreira em vendas afim de responder quais são as âncoras de carreira do profissional com carreira em vendas. As âncoras de carreira são os princípios que norteiam as pessoas em uma situação de escolha ou mudança profissional, conforme a concepção de Schein (1993). Através de uma pesquisa qualitativa, foram aplicados um questionário semiestruturado propondo-se identificar a trajetória pessoal e profissional do entrevistado (motivos para ingressar, permanecer na área e percepção do desenvolvimento da própria carreira), bem como o inventário das âncoras de carreira de Edgar Schein (1993) para a identificação das âncoras e entender de que modo suas âncoras de carreira se relacionam a essa trajetória. Dentre os dez participantes da pesquisa foram encontradas sete das oito âncoras de carreira, sendo elas: Aptidão Técnico-Funcional em três participantes; Criatividade Empreendedora e Segurança/Estabilidade com dois em cada um; Estilo de Vida, Dedicção a uma Causa e Aptidão de Gerência Geral, com um participante em cada uma das âncoras. Não foi possível encontrar um padrão de âncora para a profissão, mas pode-se validar a eficácia do questionário/inventário para o autoconhecimento do indivíduo permitindo identificar, mesmo que de forma sucinta, de que modo influenciaram na escolha profissional, no momento de vida e carreira dos participantes.

Palavras-chave: Carreira. Âncoras de carreira. Vendas. Profissional de vendas.

ABSTRACT

One of the most available functions in the market to exercise is the sales profession. Since every company sells something and the organizational growth depends on a structured sales team the more aligned the professional profile of this individual with the activities they perform, their skills and competences, the better for the company and for the professional himself. Commercial activity, despite having great job offers, is generally not the first career option for many who exercise it and little information is found about the profession and the professional profile of those who chose to pursue this career. In this way, it became opportune to analyze this work context, from the perspective of the professional with experience in the area and who chose to pursue a career in sales in order to answer what are the career anchors of the professional with a career in sales. Career anchors are the principles that guide people in a situation of professional choice or change, according to Schein's conception (1993). Through a qualitative research, a semi-structured questionnaire was applied, proposing to identify the interviewee's personal and professional trajectory (reasons for entering, staying in the area and perception of the development of his own career), as well as the inventory of Edgar Schein's career anchors (1993) to identify the anchors and understand how their career anchors are related to this trajectory. Among the ten research participants, seven of the eight career anchors were found, namely: Technical/Functional Competence in three participants; Entrepreneurial Creativity and Security/Stability with two each; Lifestyle, Service/Dedication to a Cause and Managerial Competence, with one participant in each of the anchors. It was not possible to find an anchor pattern for the profession, but the effectiveness of the questionnaire/inventory for the individual's self-knowledge can be validated, allowing to identify, even if succinctly, how they influenced the professional choice, in the moment of life and participants' careers.

Palavras-chave: Career. Career Anchors. Sales. Sales Professional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A trajetória de um profissional de vendas	32
Figura 2: Identidade Profissional	35
Quadro 1: Descrição dos tipos de carreira	16
Quadro 2: Revisão de literatura de acordo com Sullivan e Baruch	17
Quadro 3: Síntese de estudos recentes sobre âncoras de carreira	22
Quadro 4: Síntese de estudos sobre âncoras de carreira com amostra de profissionais	24
Quadro 5: Quadro-resumo das profissões e habilidades necessárias	30
Quadro 6: Entrevistados e Respondentes do Questionário/Inventário	37
Quadro 7: Âncoras de Carreira.....	48
Quadro 8: Motivadores segundo os entrevistados.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CARREIRA.....	14
2.1.1 Modelos de carreira.....	16
2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA	20
2.2.1 Estudos sobre âncoras de carreira	22
2.3 VENDAS.....	26
2.3.1 O profissional de vendas	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	37
4.2 TRAJETÓRIAS DE CARREIRA.....	38
4.2.1 Experiência Profissional.....	39
4.2.2 Retomada de Carreira.....	43
4.2.3 Aspectos que Guiam a Carreira.....	45
4.3 RELAÇÃO DA TRAJETÓRIA COM A ÂNCORA DE CARREIRA	48
4.3.1 Âncora aptidão técnico funcional.....	49
4.3.2 Âncora estilo de vida.....	53
4.3.3 Âncora criatividade empreendedora.....	53

4.3.4 Âncora segurança e estabilidade	55
4.3.5 Âncora dedicação a uma causa.....	57
4.3.6 Âncora competência gerência geral	58
4.4 DO PROFISSIONAL PARA O FUTURO PROFISSIONAL	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento da Pesquisa.....	73
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Pesquisa Qualitativa	74
ANEXO A - Inventário das Âncoras de Carreira.....	75

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que a área de vendas serve de trampolim para outras carreiras, principalmente como opção para inserção na vida profissional; no entanto, muitas pessoas de diversas áreas de formação, acabam descobrindo-se profissionalmente em vendas, exercendo o ofício e, desde então, seguem fazendo carreira.

Importante ressaltar que aqui o profissional da área de vendas refere-se a todo indivíduo que tem como função o objetivo de vender e trazer receita para a empresa; portanto, o nome da função ou do profissional de vendas pode variar como: promotor, atendimento, consultor, representante, supervisor de vendas etc. Independente da área de atuação, porte ou forma que está organizada, toda empresa relaciona-se com o mercado vendendo produtos ou serviços e precisa de um profissional de vendas (RATTO, 2008).

Hall (2002, p.12) define carreira como: “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”. Dutra *et al.* (2009) destaca que carreira corresponde às posições ocupadas e trabalhos realizados no decorrer da vida profissional de uma pessoa, sendo na perspectiva do indivíduo o entendimento e a avaliação das experiências profissionais e na perspectiva da organização direcionada mais para questões políticas e de decisões ligadas à carreira na empresa, ambas voltadas para um contexto de movimento/desenvolvimento na carreira. Dessa forma, o termo carreira pode se referir à história de uma pessoa em um papel particular ou *status* independente do trabalho (LONDON; STUMP, 1982 apud DUTRA *et al.*, 2009).

Na literatura, a terminologia da palavra carreira sofreu diversas alterações advindas das transformações sociais, econômicas e tecnológicas do período. Quando se fala em carreira, verifica-se nos estudos a ruptura entre dois modelos, a do modelo tradicional, sendo definida pelo homem pertencente ao grupo socialmente dominante, estabilidade de emprego com progresso mais linear de carreira vertical na organização, e o modelo moderno que pressupõe homens e mulheres, pertencentes a grupos sociais variados, em um ambiente caracterizado pela progressão descontínua e pela instabilidade funcional (CHANLAT, 1995). Algumas grandes empresas continuam a influenciar a maneira como as pessoas pensam no emprego e na carreira, no entanto, as carreiras tradicionais deixaram de ser a opção predominante, dando lugar a tendência de que as carreiras sejam condicionadas a outros fatores como necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores, passando os indivíduos serem responsáveis pela própria carreira e evolução profissional (DUTRA *et al.*, 2009).

São tantas mudanças ao longo dos anos no mundo do trabalho e nas organizações que escolher o melhor caminho e estar preparado para iniciar uma carreira, enfrentar novas demandas da profissão ou até mesmo migrar para outra carreira podem influenciar nas percepções pessoais em relação à autogestão de carreira. Segundo Martins (2001), entre outros fatores, há uma necessidade de autoconhecimento para que a pessoa desenvolva um referencial próprio nas escolhas profissionais, pois, sem tal referencial, o indivíduo tende a se perder na impessoalidade dos parâmetros externos (família, sociedade e cultura), reduzindo suas chances de autorrealização. As pessoas costumam olhar para o mercado para escolher oportunidade de trabalho com um olhar de fora para dentro, ignorando a si próprias, seus pontos fortes, suas preferências, seus desejos e seus sonhos. Para Dutra (2010, p.79) muitas dessas pessoas caem em “*armadilhas profissionais*”, acabando por ficarem frustradas e infelizes com a profissão que exercem por não ter o autoconhecimento necessário para realizar decisões profissionais alinhadas com seus valores e preferências pessoais.

Nesse contexto, em que o autoconhecimento precisa ser evidenciado para o indivíduo fazer a escolha profissional de carreira ideal, o conceito de âncoras de carreira de Schein (1990) serve de suporte para identificar as características gerais de cada tipo de inclinação profissional, em específico, o da área de vendas, sendo elas: conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva e individualmente vividas (GOMES *et al.*, 2013). Schein (1990) define âncoras de carreira como os elementos de nossa realidade que determinarão nossas preferências por certa ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. Alguns acreditam que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa (DUTRA, 2002), no entanto, em vendas para ter uma carreira de sucesso é imprescindível conhecer a si mesmo para depois conhecer o cliente.

O cenário de vendas no Brasil modificou-se muito, principalmente após a pandemia da Covid-19 no país onde percebeu-se ser necessário profundas mudanças nas vendas tradicionais conforme respostas aos desafios que surgiram. No mundo dos negócios, Futrell (2014) define tradicionalmente vendas como o modo de através da informação, persuadir um potencial cliente a comprar algo - podendo ser um produto, um serviço, uma ideia ou outro conceito que satisfaça as necessidades individuais. O autor também menciona que, atualmente, o conceito tradicional de vendas sofreu alterações, incorporando-se a palavra “desinteressadamente”, redefinindo que a satisfação e necessidades dos clientes sejam atendidas em primeiro lugar para que a compra se concretize a fim de atender a necessidade expressa.

Vendas é uma profissão que tem crescido notoriamente. Em uma pesquisa realizada pela plataforma LinkedIn (2020), foram mapeadas 15 profissões com maior movimentação entre o ano de 2019/2020 e a profissão representante de vendas foi a terceira profissão que mais cresceu no Brasil. Com exponencial crescimento, oportunidades de atuação na área, momento econômico no país, faz-se pensar se o profissional de vendas escolhe ser vendedor ou se torna um vendedor visando uma carreira de crescimento? Futrell (2014, p.25) diz que existem seis razões para escolher a profissão de vendas, sendo elas: “(1) prestar serviços para os outros, (2) uma ampla variedade de empregos na área, (3) a liberdade de trabalhar por conta própria, (4) o desafio das vendas, (5) a oportunidade de progredir em uma empresa e (6) as recompensas de uma carreira em vendas”.

A área de vendas claramente proporciona muitas oportunidades e existem muitas razões sejam subjetivas ou não para exercer a profissão. Desse modo, questiona-se: **quais são as âncoras de carreira do profissional com carreira em vendas?** Torna-se oportuno analisar esse contexto de trabalho, a partir de um olhar para o profissional com experiência na área e que escolheu seguir carreira em vendas. Desta forma, o objeto de estudo deste TCC constitui-se de uma pesquisa com profissionais da área de vendas para identificar e analisar as âncoras de carreira para inserção e permanência na profissão. Propõe-se identificar a trajetória pessoal e profissional (motivos para ingressar, permanecer na área e percepção do desenvolvimento da própria carreira), bem como entender de que modo suas âncoras de carreira se relacionam a essa trajetória.

O presente estudo está estruturado em quatro seções, disposto, inicialmente, por esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico relatando um breve resumo do conceito de carreira e os modelos de carreira; o modelo de âncoras de carreira de Edgar Schein e estudos sobre o tema; e contexto histórico das vendas e o profissional de vendas. Na seção seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção é apresentada a análise dos resultados obtidos na pesquisa e por último, com as considerações finais e as referências consultadas.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho se dividem em Objetivo Geral e Objetivos Específicos, sendo estes últimos necessários para o cumprimento do Objetivo Geral e conseqüentemente para a obtenção da resposta do objeto de estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Identificar com base no modelo de âncoras de carreira de Edgar Schein, quais são as âncoras de carreira do profissional que escolheu seguir na área de vendas e de que modo influenciaram na escolha profissional.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar a trajetória pessoal e profissional dos entrevistados;
- b) Identificar como se deu seu desenvolvimento de carreira em vendas;
- c) Mapear e analisar o perfil do profissional de vendas com base em suas âncoras de carreira.

1.2 A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O conceito de carreira tem sua definição bem ampliada quando aplicada em diferentes áreas, no entanto, quando analisada a área de gestão de pessoas e dentre outras áreas, atualmente também não foram encontrados estudos da concepção de carreira vinculada a vendas ou ao profissional em si. O artigo da Oltramari (2008) traz um panorama dos cinco anos que antecedem sua publicação dos artigos que discutem o tema carreira e dentre todos os 28 artigos disponibilizados e analisados, nenhum faz menção do objeto deste estudo.

Almeja-se a partir das informações coletadas que o estudo possa contribuir como referência para outros profissionais em início de carreira em vendas a direcionar melhor sua vocação profissional e desenvolverem a autogestão em prol de desenvolvimento pessoal e profissional. No demais, a nível organizacional, poderá auxiliar as empresas a estruturarem um plano de carreira interno que esteja alinhado ao plano desenvolvido de acordo com o perfil do vendedor e principalmente para a área de RH, se o desejar, utilizar as âncoras quanto aos aspectos motivacionais como estudo para retenção e desenvolvimento desses profissionais tendo em vista ser ainda uma área com muita rotatividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentadas as fundamentações teórico-conceituais divididas em Carreira, Âncoras de Carreira e Vendas, respectivamente, que irão nortear este trabalho.

2.1 CARREIRA

Conceituando carreira, Dias (2012, p.13) diz que “Originada do latim *carraria*, o termo carreira, usado como constructo em diversos domínios (quer seja profissional ou acadêmico), designa uma estrada para carros e transmite a ideia de caminho, percurso, sequencial e movimento”. Por ser um termo utilizado no cotidiano e agregado de vários significados, dificulta-se a definição, mas corroborando com Dias (2012), no contexto profissional, pode-se utilizar o termo referindo-se à mobilidade ocupacional, em que o profissional vai exercendo vários cargos dentro de um “caminho” a ser trilhado, ou carreira como uma profissão com estabilidade ocupacional, como é o caso da carreira militar por exemplo (DUTRA, 2010, p.4).

Para Chanlat (1995, p.69), o conceito de carreira como conhecemos hoje, na trajetória profissional, como: “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”, surgiu com o capitalismo na sociedade industrial no final do século XIX na qual valores como liberdade individual, igualdade e progresso socioeconômico constituíam suas bases. Antes, cada um se dedicava a exercer funções que sua origem social e tradição haviam destinados. A partir da década dos anos 90, as definições e características em torno do conceito de carreira tornaram-se cada vez mais modificadas e utilizadas.

Bendassolli (2009, p. 388) menciona sobre a diversidade de definições do termo:

“Como outros conceitos das ciências sociais, o de carreira possui uma ambiguidade ligada ao fato de colecionar uma ampla diversidade de definições. Para citar poucos exemplos, carreira pode significar, ao mesmo tempo, emprego assalariado ou atividade não remunerada; pertencimento a um grupo profissional (sindicalizado ou não) ou a manifestação da mais pura idiossincrasia (a carreira de um artista); vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) ou ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação); posição em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia institucional) ou trajetória de um indivíduo que trabalha por conta própria; uma fonte de informação para as empresas alocarem recursos (humanos) ou então um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos”.

Hall (2002, p.12) define carreira como: “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas ao trabalho e atividades

durante a vida de uma pessoa”. Para o autor, citado por Dutra (2007), quando utilizado o termo carreira tanto popularmente, quanto na ciência comportamental, permite alguns significados diferentes e pontua quatro conotações distintas, sendo elas:

1. Carreira como avanço: pontua-se como sendo movida por promoções verticais em um modelo organizacional hierarquizado.
2. Carreira como profissão: considerando a ocupação que gera movimentos progressivos de status, caso contrário, o trabalho não é visto como construção de uma carreira.
3. Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: levando em consideração a história ou sequência de posições ocupadas, não levando em consideração os níveis ou tipo de trabalho.
4. Carreira como sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: a história de trabalho do indivíduo constituída pelo modo que foi vivenciado a sequência de trabalhos e atividades já realizadas.

Tanto na definição de Bendassoli (2009) e Hall (2002) sobre carreira, se considerado o termo somente como mobilidade vertical ou profissão tenderá a ser restrito demais quanto definir qualquer atividade ou experiência de vida fora do mundo do trabalho torna-se amplo demais.

Delimitando o termo para o presente estudo, London e Stumpf apresentam a seguinte definição:

“Uma carreira é uma sequência 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 imposições da organização e da sociedade” (LONDON; STUMPF, 1982, p. 4).

Balassiano e Costa (2006), dentre diversos conceitos do termo carreira disponíveis na literatura técnica contemporânea, percebe-se três atributos fundamentais, sendo eles: a previsibilidade (o trabalhador, ao ingressar em uma carreira, conhece as condições e as possibilidades de seu futuro profissional); a progressão (existência de um desenvolvimento gradual, no sentido de o trabalhador poder alcançar promoções conhecidas antecipadamente) e a determinação (estabilidade nas regras de progressão vertical).

Com o propósito de esclarecer melhor o conceito de carreira e sua evolução, torna-se oportuno detalhar na próxima seção o retrospecto dos tipos de modelos de carreira apresentados por alguns autores.

2.1.1 Modelos de carreira

Chanlat (1995) divide o conceito de carreira em dois modelos, a do modo tradicional e moderno. Na concepção tradicional, a carreira parte de premissas voltadas eminentemente para as garantias de benefícios e segurança e progressão profissional lineares dentro das organizações. Nessa perspectiva, a responsabilidade da gestão de carreira e ascensão profissional pertencia somente às organizações sobre os indivíduos. O sucesso era “medido pelo quão alto se chegou na hierarquia organizacional” e o que essa evolução significa em termos de progressão financeira (BALASSIANO et al., 2004, p. 99).

Após 1970 emergiu a concepção moderna, segundo a qual o sucesso na carreira está associado à trajetória pessoal, ampliando-se para o campo pessoal, familiar e profissional (BALASSIANO et al., 2004). Assim, a carreira “deixa de ser uma trajetória gerida exclusivamente pela empresa”, passando a ser construída pelo indivíduo, levando em consideração a sequência de escolhas da trajetória da vida (WILKOSZYNSKI, 2012, p. 27). O que antes os estudos sobre carreira destacavam sobre cargos e ocupações do indivíduo, atualmente, direcionam-se cada vez mais o foco para as percepções e autoconstruções do fenômeno de carreira.

O modelo moderno de carreira, segundo Chanlat (1995, p. 72), é dividido em quatro tipos conforme (Quadro 1) a seguir:

Quadro 1: Descrição dos tipos de carreira

Tipos de carreira	Recursos principais	Elementos central de ascensão	Tipos de organização	Limites	Tipos de sociedade
Burocrática	Posições hierárquicas	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregados
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organizações de peritos Burocracia Profissional	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos

Empreendedora	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações Parentesco (Rede social)	Familiar Comunitária de clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: CHANLAT, 1995, p. 72

O quadro representa os tipos de modelo de carreira sobre o olhar dos tipos de sociedades existentes no final do século XX. Na carreira **burocrática**, a mesma é construída em empresas de grande porte com divisões do trabalho. A trajetória profissional nesse modelo se dá dentro da pirâmide organizacional, precisando o profissional depender das oportunidades oferecidas ou concedidas pela organização para acessar escalões hierarquicamente superiores; na carreira **profissional** se caracteriza por indivíduos interessados pela especialização em um campo de saber, onde a sua ascensão está diretamente ligado à reputação construída ao longo da trajetória profissional dentro da organização; na carreira do tipo **empreendedora** caracteriza-se pela atuação independente e ao sucesso individual do profissional, ligada às atividades de inovação e criação de novos valores, produtos e serviços; e na carreira do tipo **sociopolítica** baseia-se nas habilidades sociais e no poder de relacionamento do profissional, onde a ascensão depende de relações bem estruturadas (CHANLAT, 1995).

Wilkoszynski (2012, p. 35) em sua dissertação de mestrado apresenta um quadro com uma revisão da literatura sobre modelos de carreira que denominam tradicionais e não tradicionais da obra de Sullivan e Baruch (2009) em “Advances in Career Theory and Research: A critical review and agenda for future exploration”:

Quadro 2: Revisão de literatura de acordo com Sullivan e Baruch

Conceito ou Modelo	Autor/ Data	Definição	Mensuração
Carreira Proteana	Hall (1996)	Com base na metáfora do deus grego Proteu, que poderia mudar a sua forma à vontade, o indivíduo “proteano” é capaz de reorganizar e remontar seus conhecimentos, competências e habilidades para atender às demandas de uma mudança do mercado de trabalho, bem como sua necessidade de autorealização. O indivíduo, e não a	Baruch (2008) desenvolveu uma escala de sete itens para medir a carreira proteana. Itens da amostra incluem: "Seria fácil encontrar um novo trabalho, fora da organização, caso fosse necessário" e" Para mim, uma carreira de sucesso significa ter alto nível de liberdade e autonomia". A escala usa de 1 a 7 pontos, numa escala Likert de discordo totalmente (1) a concordo (7). Hall (1996b) não oferecia forma de mensuração.

		organização, está no controle da gestão de carreira e desenvolvimento.	
Reconceitualização da orientação proteana	Briscoe e Hall (2006)	Revisado, definindo duas dimensões da orientação proteana – direcionamento a partir de valores e gestão autogerida da carreira.	Briscoe e Hall (2005) desenvolveram uma avaliação de 14 itens para avaliar as duas dimensões da orientação proteana de carreira. Exemplo de itens da escala de orientação por valores incluem: "Eu navego minha própria carreira, com base nas prioridades da minha vida pessoal, em vez das prioridades da minha empresa "e" não importa muito para mim como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira." Exemplos de itens da escala de gestão autogerida de carreira incluem: "Quando minha empresa não oferece oportunidades de desenvolvimento, eu as procuro por mim mesmo" e "Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira". Ambas as escalas usam de 1 a 5 pontos, numa escala Likert, a partir de pouco ou nenhuma extensão (1), em grande medida (5).
Carreira Sem Fronteiras	Arthur e Rousseau (1996)	Definida como oportunidades de carreira para além do limite de um único empregador. Um indivíduo é independente e não depende de um arranjo tradicional de carreira organizacional. Seis diferentes significados foram oferecidos para carreira sem fronteiras.	Arthur and Rousseau (1996) não ofereceram metodologia de mensuração.
Reconceitualização da carreira sem fronteiras	Sullivan e Arthur (2006)	Revisado, definindo diferentes níveis de mobilidade física e psicológica na carreira entre sucessivas situações de emprego. Ilustrado por um modelo de 2 x 2 com mobilidade física ao longo do continuum horizontal e mobilidade psicológica ao longo do continuum vertical, sugerindo que o conceito ser visto e medido pelo grau de "ilimitação" exibido pelo ator da carreira.	Briscoe e Hall (2005) desenvolveram uma escala de 13 itens para medir as duas dimensões da carreira sem fronteiras. Itens da escala de orientação de carreira sem fronteiras incluem: "Eu busco atribuições de trabalho que me permitam aprender algo novo" e "Eu gosto de trabalhar em projetos com pessoas de outras organizações". Exemplos de itens da escala de mobilidade organizacional incluem: "Eu prefiro ficar em uma empresa que estou familiarizado ao invés de procurar emprego em outro lugar " e "Eu me sentiria muito perdido se não pudesse trabalhar para minha atual organização". Ambas as escalas de usam de 1 a 5 pontos, numa escala Likert , com a medida pouco ou nenhum (1) para em grande extensão (5). Arthur Sullivan (2006) não ofereceu nenhuma medida.
Não há distinção entre os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras	Granrose e Baccili (2006)	Carreiras Proteana e Sem Fronteiras são reflexos do novo, de uma relação mais ambígua entre empregado e empregador.	A importância da segurança no trabalho foi medida com 3 itens: "segurança no emprego a longo prazo", "razoável segurança no emprego", e "benefícios de aposentadoria atraentes." A importância da mobilidade foi avaliada por 7 itens, incluindo: "oportunidades para avançar e crescer" e "orientações e recursos da empresa para os funcionários que queiram desenvolver as suas carreiras." A importância da formação na carreira sem fronteiras foi medida com 7 itens, incluindo: "tempo e oportunidade para aprender novas habilidades "e" oportunidade de participar de treinamentos e programas de desenvolvimento (internos ou externos)." A importância do bem-estar na carreira proteana foi medida com 5 itens, incluindo: "um ambiente de trabalho aberto, honesto, confiante e respeitoso" e "preocupação com o bem-estar dos trabalhadores." As seguintes instruções foram dadas para determinar a importância: "Por favor diga-nos como estas coisas são importantes, independentemente se você realmente as recebe ou

			tem acesso a elas” Foi utilizada uma escala de importante (1) a extremamente importante (10).
Postcorporate career	Peiperl and Baruch (1997)	Refere-se às carreiras que têm lugar fora das grandes organizações, através da qual os indivíduos têm uma infinidade de opções de carreiras alternativas, incluindo o trabalho em empresas menores e mais ágeis, o autoemprego, trabalho em pequenas equipes de projeto, ou outros arranjos ad hoc. Os indivíduos, voluntária ou involuntariamente têm deixado as grandes organizações, porque não podem ou querem seguir carreiras corporativas, devido à incerteza que lhes são inerentes. Indivíduos com essa orientação de carreira tem uma carreira estável e não um emprego permanente.	Os autores afirmam que não existe nenhum conjunto de itens para medir esse conceito a nível individual, devido à natureza fluida do fenômeno e o fato de não ser uma atitude específica de carreira, mas sim algo que se refere a um nível organizacional e social maior.
Perspectivas sobre a carreira sem fronteiras	Greenhaus, Callanan, e DiRenzo (2008)	Os três componentes da perspectiva de carreira sem fronteiras são: (a) padrões de mobilidade multidirecional, (b) competências de carreira, e (c) orientação proteana. Fatores econômicos, condições organizacionais, pessoais e características da família são os antecedentes da perspectiva “sem fronteiras”. Resultados individuais e organizacionais, tanto positivos, quanto negativos são possíveis.	Enquanto Greenhaus e associados não oferecem formas de mensurar a perspectiva “sem fronteiras”, a orientação proteana, por exemplo, pode ser medida pela escala de gestão de carreira autodirigida e atitudes orientadas por valores, de Briscoe e Hall (2006).
Perfis de Carreira	Briscoe and Hall (2006)	A combinação das duas dimensões de carreira sem fronteiras – mobilidade física e psicológica – juntamente com as duas dimensões da carreira proteana – gestão autodirigida da carreira e direcionamento por valores – resultam em 16 perfis de carreira em potencial.	Os perfis são determinados pela utilização de atitudes guiadas por valores, gestão de carreira autodirigida, mentalidade “sem fronteiras” e as escalas de preferência de mobilidade organizacional (Briscoe & Hall, 2005).
Carreira tradicional	Originalmente detalhada por estudiosos como Super (1957)	Originalmente caracterizada por progressão linear, vertical, entre um ou dois empregos e gestão de carreira com foco em recompensas extrínsecas e organizacionais. Atualmente indivíduos em carreira tradicional apresentam maior mobilidade entre organizações.	Idade, antiguidade no grupo ou na organização, muitas vezes eram usadas como pré-requisitos para a fase seguinte da carreira. Também foram utilizadas medidas psicológicas das fases de carreira, tais como inventário preocupações de carreira ou cenários de carreira, de Super, que descrevem as diferentes etapas da carreira.
Carreiras Híbridas	Não associado a qualquer estudioso, especificadamente	Carreiras que contêm aspectos tanto da carreira tradicional, quanto dos conceitos de carreira proteana ou sem fronteira.	As escalas utilizadas para medir a carreira tradicional, ou os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras, poderiam ser empregadas para medir a carreira híbrida.
Carreira Caleidoscópica (KCM)	Mainiero e Sullivan (2005)	Usando a metáfora do caleidoscópio, o KCM descreve como os indivíduos focam-se em três parâmetros para tomar as decisões de carreira criando, assim, o padrão caleidoscópico de sua carreira. Estes parâmetros são: (a) a autenticidade, definido como verdade sobre si mesmo, (b) equilíbrio, definido como o balanceamento entre as demandas do trabalho e do não trabalho, e (C) desafio, definido como estímulo ao trabalho e evolução na carreira.	Sullivan, Forret, Carraher e Mainiero (2009) desenvolveram uma medida com 15 itens para avaliar os três parâmetros do KCM. Exemplo de itens para medir a autenticidade incluem "Eu espero encontrar um propósito maior para a minha vida que se ajuste a quem eu sou" e "Eu quero criar um impacto e deixar a minha assinatura sobre o que eu realizar na vida. Exemplo de itens para medir o equilíbrio incluem "Estou constantemente ajustando o meu trabalho em função das necessidades familiares" e “Meu trabalho não tem sentido se eu não conseguir ter tempo para estar com a minha família”. Exemplos de itens para medir desafio incluem "Eu estou sempre buscando novos desafios em tudo que faço" e "Eu não vejo

			reveses como" problemas "a serem superados, mas como "desafios" que exigem soluções". Uma escala de resposta de 5 pontos de "isso não me descreve" (1) até "descreve-me muito bem "(5) é usada, Sullivan e colaboradores (2009)". A medida foi baseada em um instrumento anterior desenvolvido por Mainiero e Sullivan (2005, 2006).
--	--	--	--

Fonte: Wilkoszynski (2012, p. 35)

O quadro 2 complementa os modelos citados anteriormente possibilitando um panorama de como a história da carreira vem sendo tratada nas estruturas organizacionais e a partir dos anos 90, o foco deslocou-se para fora das organizações passando o indivíduo também a responsabilidade por formar sua carreira ressaltando mais a importância do autoconhecimento.

2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA

Conforme o mundo torna-se mais global, complexo, diverso e individualista, mais importante o assunto sobre carreira se torna (DUTRA, 2010, apud SCHEIN, 2007). Dentro do conjunto dos estudos sobre carreira, as âncoras de carreira de Edgar Schein (1960) investigam as características e valores individuais que se estabelecem durante a formação de carreira de cada pessoa e as razões de suas escolhas.

A origem do conceito de âncoras de carreira foi formulada por Schein durante estudos com alunos da Sloan School of Management, analisando que à medida que o indivíduo progride através dos vários estágios da carreira, gradualmente vai ganhando autoconhecimento e desenvolve uma autopercepção da sua trajetória de carreira de forma mais clara. Schein descreve como as "Âncoras de Carreira" o autoconceito relativo a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva e individualmente vividas (REIS *et al.*, 2017).

Ao longo de suas pesquisas, entre o período de 1978 a 1990, Schein e Delong identificaram e categorizaram as âncoras de carreira em oito tipos, sendo elas:

1. Autonomia/Independência (AI): As pessoas pertencentes a esse grupo prezam pela independência, não tolerando regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que limitam a sua autonomia. A realização profissional vem por exercer atividades com mais flexibilidade, poder de escolha quanto a como e quando trabalhar.
2. Segurança/Estabilidade (SE): Nessa âncora, a preocupação principal do profissional é do bem-estar financeiro ou do emprego. Todas as decisões de

carreira são pautadas por oportunidades que proporcionem segurança e estabilidade.

3. Competência técnica/funcional (TF): O profissional que pertence a essa âncora, adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios e testar seus conhecimentos e habilidades na área em que é especializado.
4. Competência gerência geral (GG): Pessoas ancoradas nessa competência almejam alcançar cargos mais generalistas e de maior responsabilidade na empresa. A realização profissional resulta dos frutos de sua responsabilidade, identificando o sucesso pessoal no sucesso da organização como um todo.
5. Criatividade Empreendedora (CE): Encontram-se nesse grupo aqueles profissionais que buscam criar seu próprio negócio, serviço ou produto.
6. Serviço/Dedicação a uma Causa (SD): Nesse tipo de âncora, as habilidades não vêm em primeiro lugar, pois a maior preocupação é o desejo em ajudar o próximo em um local que representa seus valores pessoais.
7. Puro Desafio (DP): Aqui o profissional busca exercer atividades que proporcionem superar obstáculos e problemas com dificuldades elevadas. O profissional com esse tipo de âncora, ao se deparar com desafios, o que não seria comum para muitos, para eles é o que os torna realizados.
8. Estilo de Vida (EV): Nessa âncora, torna-se prioridade para o profissional encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares com a da carreira. Adapta os aspectos da carreira à vida pessoal e não ao contrário.

Dutra (2010, p. 7) destaca a importância das âncoras de carreira porque “influencia escolhas, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho”. Existem muitos estudos sobre âncora de carreira que buscam identificar os pontos destacados por Dutra, em sua grande maioria, pesquisas com estudantes de graduação que serão apresentados a seguir.

2.2.1 Estudos sobre âncoras de carreira

Pantiga (2015), em sua dissertação de mestrado profissional em administração, identifica juntamente com a metodologia do questionário das âncoras de carreira de Schein (1993), a intenção de trabalho (trabalhar com negócio próprio, trabalho em organização privada, organização não governamental, prestar concurso público ou não sei) de alunos de graduação. As âncoras de carreira foram verificadas e relacionadas com a intenção de trabalho pontuada pelos universitários de graduação da Faculdade de Campo Limpo Paulista através de um questionário qualitativo. Concluiu-se que existe relação entre as âncoras de carreira e a intenção de trabalho considerada extremamente forte e expressiva, sugerindo-se que já no ensino médio sejam criadas estratégias para o desenvolvimento da identidade e à escolha do curso de graduação à sua intenção de trabalho.

Entre o período de 2007 a 2014, outros autores em seus estudos utilizaram o conceito de Schein (1993) e aplicaram o questionário das âncoras de carreira. O quadro de Pantiga (2015) apresenta os nomes, objetivos e resultados do estudo desses autores:

Quadro 3: Síntese de estudos recentes sobre âncoras de carreira

Nº	AUTOR	OBJETIVO	RESULTADO
1	Gomes et al. (2007 e 2010) em Dois Momentos,	Revisar o conceito de âncoras de carreira, apresentado por Schein (1996), em especial o aspecto que trata da mobilidade das mesmas, reavaliando sua aplicabilidade na trajetória de indivíduos egressos de um curso de Administração.	As âncoras tendem a ser estáveis, mas há indícios de que, na ocorrência de transições de carreiras mais significativas onde a identidade profissional do indivíduo é reconfigurada, pode ser possível uma alteração na âncora também. A pesquisa mostrou que o mesmo ainda se mantém aplicável, mas carece de constante visitação.
2	RAMOS (2008)	Identificar as possíveis relações entre as expectativas profissionais de estagiários de um Agente de Integração e suas âncoras de carreira.	52% (12 pessoas), as expectativas não corresponderam aos resultados das âncoras e em 9% dos casos (dois participantes) não se conseguiu identificar se existiu ou não correspondência em razão da amplitude das respostas e de possibilidades de análise. Este resultado indica que as pessoas entram no mercado de trabalho com muitas expectativas, ambições, medos e fantasias, mas com poucas informações a seu próprio respeito, principalmente sobre seus valores profissionais, capacidades e talentos. Mediante experiência e feedbacks, os indivíduos começam a de fato conhecer seus interesses, valores, capacidades e habilidades.
3	Santos e Abraham (2008)	Analisar a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira,	Há coerência entre os resultados e a hipótese de que os indivíduos com as mesmas âncoras

			atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas, nas quais os resultados vão ao encontro dos principais objetivos desta investigação.
4	Bargari e Hutz (2010)	Identificar as relações entre satisfação de vida, comprometimento com a carreira e exploração vocacional em alunos de graduação.	Os resultados apontam bons níveis de satisfação de vida, com curso e profissão. E ainda que alunos de início de curso apresentam maior comprometimento, mas menor exploração, que alunos de final de curso. Conclui-se que estratégias de apoio ao universitário devem considerar as características vocacionais segundo área e período do curso, além de auxiliar na elaboração de projetos futuros.
5	Peçanha et al (2011)	Identificar as Âncoras de Carreira de formandos em Gestão de Pessoas de Taboão da Serra, região metropolitana de São Paulo.	44% da população de 183 estudantes preencheu o questionário. A primeira âncora foi Estilo de Vida seguida por Segurança e Estabilidade Levantou-se a hipótese de que renda e classe social desta amostra podem ter impactado os resultados.
6	Gomes et al (2011)	Testar a hipótese que se refere ao reconhecimento, ou não, da relação âncoras de carreiras versus escolha da carreira profissional e da constatação de sua eficácia a partir do suporte oferecido na universidade.	“estilo de vida” como âncora de carreira principal e seguida por “puro desafio” as âncoras de “Gerência Geral” e “Criatividade Empreendedora” – teriam maior afinidade com os temas da administração obtiveram escolhas secundárias.
7	Lemos (2011)	Investigação que propõe uma reconceptualização da teoria das âncoras de carreira.	Dos 92 Engenheiros, apenas 54% detinham uma âncora de carreira dominante, sendo que os restantes 46% evidenciavam âncoras de carreira múltiplas (38% tinham duas e 8% três); A amostra pesquisada para o curso engenharia não foi alcançada, mas justifica a aplicação do método quanto a sua validação por pesquisadores brasileiros.
8	Tieppo et al (2011)	O objetivo primário desse trabalho foi o de desenvolver o entendimento sobre gestão de carreira, através da ótica de carreiras inteligentes e se são aderentes às âncoras de carreira.	Observa que a principal âncora encontrada, em ambos os ambientes estudados, foi EV (Estilo de Vida) e demonstra a intenção de construir uma carreira nos moldes de carreiras inteligentes. A segunda mais escolhida foi CE (Criatividade Empreendedora) a de menor preferência para cada instituição, SD (Serviço e Dedicção a uma Causa) no caso do grupo “A”, e, SE (Segurança e Estabilidade) para os alunos do grupo “B”, solidificam essa percepção sobre a preferência por carreiras inteligentes, uma vez que, ambas as âncoras podem ser relacionadas às carreiras tradicionais.
9	Cubo, Munhoz e Santos (2012)	Realizar um estudo exploratório com um grupo de estudantes da área de Engenharia, pertencentes em sua maioria à geração Y. Visando identificar suas principais âncoras de carreira e inclinações profissionais, e verificar estatisticamente se há associação entre os diferentes tipos de âncoras de carreira e o perfil deste alunado considerando o gênero, idade e a formação acadêmica básica.	As duas principais âncoras de carreira para o grupo pesquisado foi Estilo de Vida (18%) e Segurança e Estabilidade (16%). Menor frequência é a de Dedicção a uma Causa com frequência de apenas 5%.

10	Gomes et al (2012)	Utilizar metáforas de carreira para entender a quebra da hegemonia da âncora Estilo de Vida - EV (2006 a 2008) pela âncora Criatividade Empreendedora - CE.	Quebra da hegemonia da âncora Estilo de Vida - EV (2006 a 2008) pela âncora Criatividade Empreendedora - CE pela evocação das metáforas, o grupo da âncora EV apresentou maior fragilidade na aderência à própria âncora, ao contrário do outro grupo no que abriu espaço para se questionar a hegemonia da âncora EV nos anos anteriores.
11	Oliveira e Ferreira (2013)	Analisar as âncoras de carreira dos jovens dos semestres iniciais e finais do curso de Administração de Empresas da Universidade Federal Fluminense.	Independente de estarem mais avançados na vida acadêmica e inseridos na vida profissional, os estudantes apresentaram as mesmas âncoras que aqueles que iniciam o curso superior.
12	Magalhães et al(2013)	Identificar os modelos e âncoras de carreira de estudantes de pós-graduação da área de administração e a possível relação entre eles.	Carreira linear - há dependência entre este modelo de carreira e as âncoras competência gerencial geral e estilo de vida; Modelo de carreira estável - há uma relação de dependência entre este modelo de carreira estável e a âncora segurança / estabilidade; na carreira em espiral - dependência entre este modelo de carreira e três âncoras: competência técnica / funcional, criatividade empreendedora e serviço / dedicação a uma causa; a Carreira em espiral - novos desafios e oportunidades de crescimento e Carreira transitória - âncoras: autonomia / independência e puro desafio.
13	Lopes e Silva (2014)	Avaliar as motivações e aspirações dos universitários formandos (2012.1) em Administração da Universidade do Estado da Bahia no campus XI – cidade de Serrinha. Identificar se características como a criatividade e o empreendedorismo, presentes na âncora que leva o nome Criatividade Empreendedora nos estudos de Edgar Schein.	Os dados obtidos foram suficientes para testar a hipótese prévia que fora confirmada. Existiam sujeitos com a característica descrita na âncora criatividade empreendedora e os formandos teriam as peculiaridades profissionais exigidas tanto para inserção no mercado de trabalho quanto para a empregabilidade.

Fonte: Pantiga (2015, p. 47)

Os estudos apresentados anteriormente foram realizados com universitários de graduação e pós-graduação. Como ponto importante de discussão do tópico que servirá para interpretar e relacionar as semelhanças e/ou diferenças do público-alvo do presente estudo, o quadro 4 apresenta de forma sintética outros estudos que tiveram como objetivo aplicar o inventário das âncoras de carreira com profissionais já inseridos no mercado de trabalho, com experiências e trajetórias de carreira.

Quadro 4: Síntese de estudos sobre âncoras de carreira com amostra de profissionais

Nº	AUTOR	OBJETIVO	RESULTADO
1	Lopes (2008)	Identificar a trajetória profissional e as âncoras de carreira de um grupo de executivos em um	Entre os participantes da pesquisa, identificaram-se as âncoras: Estilo de vida, Aptidão técnico-funcional,

		segmento de uma instituição bancária na Bahia a fim de subsidiar políticas de gestão de pessoas no segmento em que atuam.	Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência e Desafio puro.
2	Kross (2010)	Fatores que motivam os funcionários dos correios na busca da ascensão profissional.	Dentre as âncoras de carreira levantadas na pesquisa foram consideradas sempre verdadeiras pelos respondentes a âncora Serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida, ambos 5 vezes cada, seguido das âncoras competência Técnica Funcional e Autonomia/Independência, ambos levantados em 1 questionário cada
3	Nascimento et al. (2013)	Identificar as inclinações profissionais dos agentes de viagens, bem como as suas principais características, para adequá-las às necessidades das agências e obter o melhor de cada funcionário.	Foi identificado que 53% dos agentes de viagens possuíam a Âncora de Carreira de Estilo de Vida. Na segunda análise, a âncora segurança e estabilidade obteve a maior porcentagem, 9%.
4	Elias (2020)	Aplicar o inventário de Âncoras de Carreira e analisar os resultados obtidos na amostra para verificar a existência de semelhança entre os resultados encontrados e as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol.	Das 26 amostras sendo executivos e /ou gerentes de futebol, seu estudo resultou que a âncora Desafio Puro com um valor médio de 5,1 foi a mais presente, enquanto a âncora Criatividade Empreendedora não foi a maior em nenhum caso.
5	Nascimento et al. (2021)	Identificar os tipos de âncoras de carreira de enfermeiros de hospital universitário e o alinhamento ao trabalho atual, na perspectiva da saúde do trabalhador.	As âncoras mais frequentes foram Segurança e Estabilidade, Senso de serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida. Entre os enfermeiros, 63,7% não estavam alinhados à sua âncora de carreira.

Fonte: elaborado pela autora baseado nos artigos pesquisados

Complementando a síntese acima, Kross (2010) em seu trabalho de conclusão de graduação: “Perspectivas profissionais dos carteiros da empresa de correios e telégrafos da cidade de Torres/RS”, aplicou o inventário das âncoras de carreira com o objetivo de buscar os fatores que motivam os funcionários dos correios na busca da ascensão profissional. Conforme resultado, observou-se que as âncoras que mais apareceram (Serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida) evidenciam que os profissionais priorizam as satisfações pessoais de trabalho e de segurança ao invés de um modelo de carreira que integre as necessidades das empresas. Quando buscam servir a uma causa e conciliar as carreiras pretendidas com suas necessidades pessoais, suas motivações são reforçadas pela necessidade e continuidade da estabilidade e da segurança no trabalho.

Observou-se no artigo dos autores Nascimento *et al.* (2013), que a âncora de

carreira de estilo de vida (53%) ficou isolada na primeira posição dentre os 97 respondentes. Inicialmente na pesquisa, viu-se que 66% dos participantes atuavam mais no segmento corporativo, onde normalmente não operam aos fins de semana e feriados, resultando e vindo de encontro com a âncora descrita. Percebe-se que no artigo e pelo resultado da âncora predominante a oportunidade de cruzamento do resultado com a variável gênero, pois muitos estudos sobre a relação de gênero e as âncoras de carreira apontam que o resultado (ter a âncora estilo de vida) tem relação com o gênero feminino.

Nos estudos apresentados, a maioria dos respondentes das pesquisas e aplicabilidade do inventário das âncoras de carreira possuíam a faixa ou acima de 2 a 5 anos de experiência na profissão. A âncora de carreira indica as capacidades, necessidades e valores individuais da pessoa. Quanto mais experiente o profissional, maior a autopercepção acerca desses três elementos norteadores e a busca pelo equilíbrio entre decisões e vivências profissionais (PANTIGA apud SCHEIN, 1996).

2.3 VENDAS

No dicionário Michaelis, vendas significa o “ato de vender, de comercializar, de transferir a propriedade ou mercadoria em troca de um pagamento”. Pouco se sabe sobre a origem da palavra, mas pode-se considerar que vendas é toda a atividade de disponibilizar e ofertar produtos e serviços para que o consumidor troque o seu poder de compra pelo objeto. Neste tópico, se faz necessário conhecer o conceito de vendas, bem como a evolução da história de vendas, principalmente para aqueles que são vendedores ou líderes de uma equipe.

“É importante que conheçamos sua história e **como evoluiu de “arte” para uma “ciência”, que pode ser aprendida por qualquer pessoa** – desde que obtenha o conhecimento necessário e aprenda as habilidades e comportamentos requeridos para desempenhar com sucesso. Atualmente, ter o “dom da venda” só significa que você tem alguns fatores requeridos para vender bem, mas não é garantia de sucesso, requerendo bem mais conhecimentos e habilidades em vendas (OLIVEIRA, 2015)”.

Oliveira (2015) destaca a importância do conhecimento dessa evolução para se ter sucesso e traça uma linha do tempo, que há 150 anos vendas era apenas considerada “arte”, e pouco mais de 50 anos tornou-se ciência por utilizar conhecimentos acadêmicos nos processos comerciais.

- **1866 - Venda de Óleo de Cobra:** Venda realizada entre o primeira e segunda revolução industrial pelos trabalhadores chineses aos europeus com a perspectiva de que a utilização do produto traria alívio. Neste período, utilizava-se o apelo visual do produto, manipulações e convencimento no discurso facilmente aceitável, pois era um dos únicos meios de obter informações.
- **1886 - Venda em Pirâmide:** Método de vendas criado por John Patterson considerado o “primeiro vendedor do mundo” por profissionalizar as vendas e ter métodos utilizados até os dias de hoje. Patterson criou um método de gerenciamento para monitorar e treinar seus vendedores de caixas registradoras. A venda era mais planejada e elaborada, com os vendedores em territórios delimitados, demonstrações do produto, comissão pelo volume de vendas etc.
- **1916 - Venda Baseada na Confiança:** Após 30 anos, a atividade de vendas como profissão adquire mais credibilidade após o primeiro Congresso Mundial de Vendas ter como palestrante o presidente Americano, na época, Woodrow Wilson. Os vendedores eram detentores de mais conhecimento, tinham treinamento profissional dando-lhes mais agilidade verbal e controle sobre a venda.
- **1918 - Venda Científica:** Conceito criado pelo cientista Grant Nablo com a ideia de ser possível prever o perfil dos clientes através do formato do seu crânio. Acreditava-se que uma pessoa com um crânio alto era mais imaginativa e, assim, mais fácil de se vender para ela. Com isso, introduziu-se em vendas a busca dos vendedores em compreender o que fazia os compradores comprarem, e a busca por técnicas de venda com embasamento científico como o da psicologia.
- **1923 - Venda Emocional:** Período histórico, em que com a Grande Depressão Americana, muitas pessoas foram trabalhar com vendas e como não tinham nenhum treinamento, como meio de sobrevivência na economia da época, apelavam para a emoção do cliente para vender. Percebeu-se nesse período, que o fato de os vendedores estarem na frente do cliente, mesmo sem treinamento, aumentou a possibilidades das vendas.
- **1931 - Venda Baseada na Marca:** Momento de introdução da publicidade para promover marcas e produtos auxiliando nas vendas. Apelo emocional mais agradável, agregando na marca um sentimento mais agradável e atraente, no qual os vendedores evidenciaram o sucesso e eficácia do produto pela popularidade da marca.

- **1932 - Venda Psicológica:** Termo desenvolvido por Henry Link, para que o vendedor soubesse o básico da análise psicológica para compreender mais sobre seus clientes e o que faz com que comprem a ideia do produto e serviço apresentado. A partir dos conhecimentos identificados, começaram a aplicabilidade do comportamento do consumidor nas vendas e na publicidade.
- **1936 - Venda de Relacionamento:** Originada do *best-seller* de Dale Carnegie, “Como ganhar amigos e influenciar pessoas”, técnica utilizada ainda atualmente, trabalha a percepção e a sensibilidade do vendedor sobre o comprador. Relacionamentos fortes são traçados com os clientes buscando satisfazer as necessidades e desejos do consumidor.
- **1940 - Venda de Barreira:** Método utilizado pelo vendedor para conduzir o cliente a responder “sim” para todas as perguntas fechadas de “sim” ou “não”. Técnica utilizada por alguns vendedores retornando ao método de manipulação e constrangimento para o cliente não responder “não”.
- **1942 - Método SELL:** Método que do inglês significa: mostrar características (Show features), explicar vantagens (Explain advantages), conduzir para o benefício (Lead to benefit) e deixar falarem (Let them talk) com o objetivo de o vendedor demonstrar os benefícios da compra para o cliente de forma mais humana, que apesar de bar aberturas para objeções, chamou atenção por apresentar benefícios.
- **1946 - Método ADAPT:** Significado que do inglês quer dizer “adaptar”, traz perguntas abertas e fechadas, semelhante a Vendas de Barreira, que acabava por manipular o comprador para conseguir abertura e atenção do comprador.
- **1950 - Método ARC:** Método famoso aplicado na venda de varejo, abreviação para: pergunte (Ask), recomende (Recommend) e faça venda cruzada e feche (Cross-sell and Close). Esse método busca trabalhar a necessidade do Comprador por uma solução “mais completa”, mas às vezes também algumas vendas eram manipuladas com ofertas de produtos desnecessários.
- **1952 - Venda por Fórmula:** Após Segunda Guerra Mundial, a capacidade de produção supera a demanda dificultando as vendas por tantos vendedores. Foi uma técnica que adota diversas metodologias de venda menores que vieram a surgir, seguindo passos sem muitas variações e inclusões de novas ideias. Seguiu um processo, mas muitas vezes a parte técnica científica se perdia.

- **1954 - Venda AIDA:** Técnica utilizada para tentar atrair a atenção do cliente, mostrar sua dor e então vender a solução. Objetivo era ainda vender o excesso de produção pós Segunda Guerra Mundial, seguindo passos rígidos sem permitir mudanças ou exclusões.
- **1968 - Venda por Satisfação de Necessidade:** Surgiu após ameaça de produtos substitutos quando a Xerox Corporation perdeu sua patente para produção de fotocopiadoras. Percebe-se que no mercado com mais concorrentes, vender vantagens e “benefícios declarados”, não eram suficientes. A metodologia utilizada e incrementada até hoje, busca entender a real necessidade dos clientes declarada para o vendedor e não apenas o que o produto oferecia.
- **1972 - Habilidades de Vendas Profissionais (PSS):** Sistema de aprendizado em vendas para as organizações com foco no uso de perguntas abertas e fechadas aprimorando a venda por satisfação de necessidade. Neste período, grandes corporações incorporam as técnicas no processo de vendas demonstrando preocupação com as reais necessidades do comprador, embora fosse transmitido algumas técnicas que tentavam manipular ou conduzir o resultado.
- **1985 - Venda Estratégica:** Estágio da venda em que não modificou o processo de vendas em si, mas trouxe habilidades de gestão para que clientes considerados de “grandes contas” avancem no funil, uma vez que a venda por satisfação de necessidade não funcionava sempre com esse perfil de cliente.
- **1988 - Venda Consultiva (SPIN Selling):** Foi a primeira técnica científica comprovada de venda criada por Neil Rickham contendo os tipos e a ordem de questionamentos que os vendedores aplicam para realizarem uma verdadeira venda de solução, focada no Comprador. Os questionamentos são: situação (Situational), problema (Problem), implicação (Implication) e retorno (Need-payoff).
- **1993 - Venda Centrada no Cliente:** Método de Mike Bosworth com os 7 passos que auxiliam o cliente a decidir a venda por si só: (1) Pesquisa e pré-planejamento das interações (de venda); (2) Estímulo do interesse; (3) Focando na solução; (4) Busque pessoas de negócio, ao invés de usuários; (5) Relacione o uso com produtos confiáveis; (6) Concorra para vender, ao invés de para permanecer ocupado; e (7) Feche no tempo do Comprador, ao invés de no tempo do Vendedor. O que historicamente visto, a venda era determinada pelo vendedor, passou a ser efetivada no tempo do cliente.

- **2000 - Venda Solution Selling:** A “Venda de Solução” tem o objetivo de desenvolver um entendimento mútuo das soluções que melhor atendem ao problema que o cliente deseja resolver (ganha-ganha).

Na história das vendas atual, principalmente com os avanços tecnológicos digitais, há uma exigência grande com os vendedores. Como visto, o foco não é mais no produto, e sim no cliente e quem emprega a arte de vender terá que se reinventar para acompanhar o ritmo das mudanças.

2.3.1 O profissional de vendas

Há relatos de que vendas seja a segunda profissão mais antiga do mundo e que tenha se originado durante o feudalismo (ORTEGA, 2021). No entanto, o que antes era uma venda “manipuladora”, tornou-se ciência necessitando dos profissionais um desenvolvimento constante das habilidades.

Existem inúmeras definições e associações para o termo “vendedor”, quanto vários tipos de vendas que exigem diferentes habilidades e conhecimentos. Casas (2011), unifica em um quadro os tipos de vendedores e as habilidades necessárias para cada tipo de venda:

Quadro 5: Quadro-resumo das profissões e habilidades necessárias

Tarefas de vendas	Tipo de Vendas				
	Atacado	Missionário	Varejo	Técnica	Novos Negócios
1. Venda, manutenção ou desenvolvimento	Manutenção	Manutenção	Venda e Manutenção	Manutenção	Desenvolvimento
2. Contatos	A distribuidores, e não ao consumidor final	Usuários para estimular demanda para distribuidores	Consumidores finais	Compradores industriais típicos	Compradores industriais típicos (mas podem ser pessoas físicas, como a venda de seguros)
3. Conhecimentos técnicos do produto	Limitado	Pode ser considerado um especialista	Limitado	Considerável	Considerável

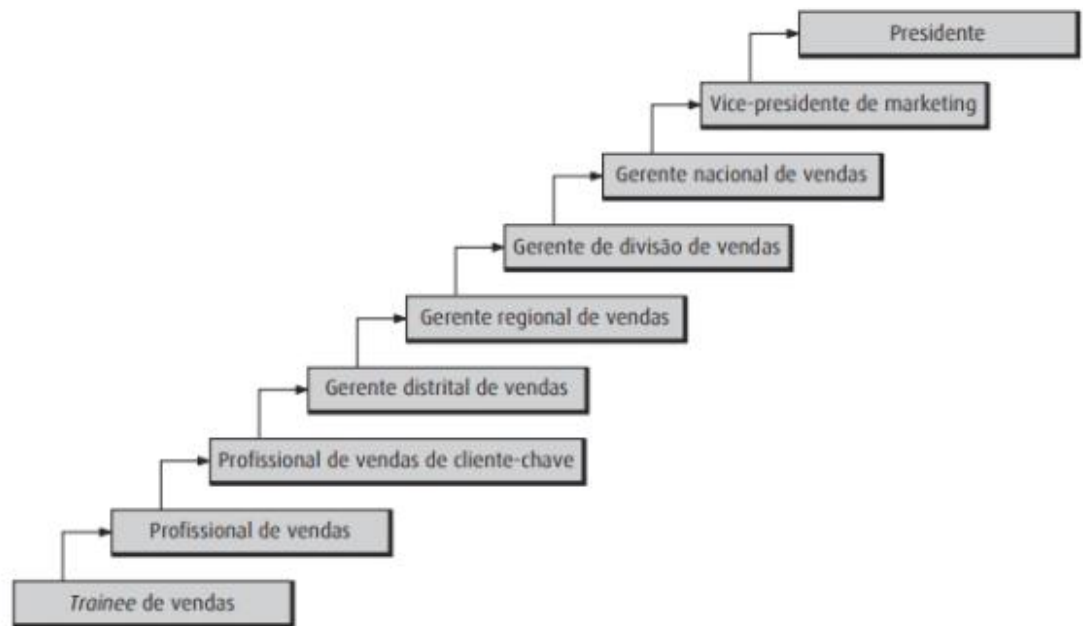
4. Características pessoais	Empatia, maturidade, simpatia	Energia, capacidade de comunicação, persuasão	Simpatia (agradável)	Mente analítica sociável	Agressividade, ambição, persuasão
-----------------------------	-------------------------------	---	----------------------	--------------------------	-----------------------------------

Fonte: Casas (2011, p.24)

Sobre os tipos de vendas apresentados pelo autor Casas (2011), os vendedores atacadistas (também chamados distribuidores) são os que compram produtos de fabricantes e/ou de outros atacadistas e os vendem a outras organizações. Nas vendas missionárias, muitas vezes são usadas para o lançamento de um novo produto ou serviço, com a participação do departamento de relações públicas, e as vendas reais poderão ser feitas posteriormente por outros vendedores. Já o vendedor varejista vende bens ou serviços para uso pessoal, e não comercial, do consumidor. Existem três tipos comuns de vendedores que atuam no varejo: (1) o vendedor de loja, (2) o vendedor direto, que vende pessoalmente sem trabalhar num local fixo, e (3) o vendedor de telemarketing. Na venda técnica, os produtos são altamente sofisticados e exigem conhecimentos profundos do vendedor para adaptação às reais necessidades do consumidor. Nos casos citados, geralmente são contratados engenheiros ou outros especialistas, para que, além do trabalho de vendas, possam prestar assistência técnica aos compradores. Por fim, a venda de novos negócios, sejam eles tangíveis ou não, o vendedor tem a função de gerar demanda, exige-se uma venda mais criativa, principalmente nos casos em que o consumidor não sabe como o produto poderá satisfazer as suas necessidades.

Embora haja numerosos tipos específicos de empregos em vendas, a maioria dos profissionais da área trabalha em uma das três categorias: como vendedor do varejo, vendedor do atacado ou representante de vendas do fabricante (FRUTELL, 2014). As categorias mencionadas pelo autor são classificadas a depender do tipo de produto vendido e tipo de empregador do vendedor. Ainda o autor destaca que as oportunidades de progresso na profissão são ótimas, uma vez que a maioria das empresas tem dois ou três níveis sucessivos de cargos de vendas, começando pelo nível júnior ou de trainee, disponibilizado na figura 1 abaixo:

Figura 1: A trajetória de um profissional de vendas



Fonte: Frutell, (2014, p.30)

O desenvolvimento da carreira em vendas envolve numerosos movimentos, desde as vendas de campo para as vendas corporativas. A experiência em vendas prepara as pessoas para ocupar posições de maior responsabilidade dentro da organização, no entanto, para se tornar um vendedor “imbatível”, além das habilidades de *Soft skills* - habilidades consideradas informais, que são aprendidas no decorrer da vida de uma pessoa, geralmente relacionadas à aptidão para realizar tarefas comuns e de interagir com outros, são também exigidas *Hard skills* - habilidades geralmente formais com técnicas aprendidas através de instituições acadêmicas, no ambiente de trabalho, seminários, com mentores e em cursos de treinamento; e *Role critical skills* – já habilidades mais difíceis que são específicas da função ou do objetivo (CORDOVEZ, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, serão apresentados e explicados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa para que os objetivos propostos fossem atingidos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Através do levantamento do referencial teórico, assim como de dados secundários relacionados ao tema, para a compreensão do objeto de estudo o tipo de pesquisa aplicada foi a qualitativa descritiva.

Segundo Neves (1996, p.1):

“A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados”.

O público selecionado para a pesquisa foram profissionais da área de vendas que escolheram seguir carreira em vendas, não necessariamente como primeira opção, mas que continuam atuando na área. A escolha desse grupo em específico se deu devido que a área de vendas serve de trampolim para outras carreiras, muitas vezes não dando continuidade e no caso do público específico do trabalho optaram por seguir carreira.

Diante da delimitação do público escolhido para esse estudo (saber se optou seguir carreira ou não), a pesquisadora buscou por indivíduos do seu meio profissional com as características necessárias para análise. Os contatos com os entrevistados foram feitos pelo aplicativo WhatsApp e pessoalmente. Inicialmente foram contatados oito entrevistados e posteriormente mais dois, chegando a um total de dez entrevistados.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A partir de um roteiro semiestruturado dividido com perguntas abertas, primeiramente buscou-se obter informações sobre o perfil e experiência profissional do entrevistado. A partir da contextualização da trajetória de carreira até chegar em vendas, foco do estudo, as demais perguntas do roteiro tinham o objetivo de compreender como se deu o desenvolvimento da carreira, motivos para escolha da profissão, o que guia a carreira, vantagens e desvantagens para seguir na profissão, dentre outros pontos disponível no apêndice B deste trabalho.

As entrevistas foram iniciadas no mês de dezembro de 2022, todas de forma individual com duração média de 20 minutos cada. O contato com os entrevistados foi realizado através de vídeo chamada pela plataforma *Google Meet*. As respostas obtidas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e armazenadas em uma pasta no *Google Drive* antes de serem analisadas e transcritas.

Para a análise qualitativa dos dados, foram seguidos os passos de análise do conteúdo sugeridos por Minayo (1998), que explica o ciclo da pesquisa qualitativa na fase “tratamento de material”.

- a) Ordenação: os dados obtidos encontravam-se em uma pasta no *Google Drive* juntamente com o arquivo em Word Online que continha uma cópia do questionário com as perguntas do roteiro. Nesse documento Word Online foi organizado os respondentes por data e horário de cada entrevista e ordenado conforme demonstrado no Quadro 6 da seção 4. Posterior a isso, foram realizadas as escutas das gravações pausadamente para serem transcritas as respostas de forma fiel as respostas dadas.
- b) Classificação: com as informações coletadas, foram realizadas as leituras buscando definir uma unidade de análise, foi feita a classificação levando em consideração partes em comum entre as informações coletadas sobre a trajetória de carreira dos entrevistados, dispostas da seguinte forma: experiência profissional; retomada de carreira e aspectos motivadores da carreira.
- c) Análise propriamente dita: Na classificação da fase anterior buscou-se partes em comum entre as informações coletadas sobre a trajetória de carreira dos entrevistados e a relação com as âncoras de carreira. Na classificação final foi incluída uma nova seção com as sugestões e dicas do profissional para os futuros

profissionais da área. Os resultados encontrados e a sua interpretação foram tratadas ao longo do tópico quatro.

Após realizada entrevista, para realizar o mapeamento das Âncoras de Carreira do profissional de vendas foi disponibilizado ao entrevistado um instrumento de coleta tipo inventário/questionário desenvolvido por Schein (1993), traduzido para português e adaptado por Dutra e Albuquerque (2009), contendo 40 questões afirmativas idênticas ao que consta no anexo A.

Para responder o inventário/questionário os entrevistados precisaram atribuir a cada pergunta uma classificação em escala Likert de 1 a 6 para as respostas, sendo 1 “nunca verdadeiro” e 6 “sempre verdadeiro”. Após responderem as 40 questões, os respondentes precisavam localizar e registrar as três questões que foram as mais verdadeiras com pontuações 5 ou 6. Antes de responderem o questionário, os participantes tiveram que ler as instruções e o termo de consentimento disponível no apêndice A deste trabalho.

As instruções e 40 questões do inventário foram preenchidas através do questionário da Microsoft que possibilitou exportar as informações para uma planilha do *Excel* que disponibiliza as respostas em colunas de acordo com o participante em cada linha. A análise dos dados foi obtida após a autora transcrever os valores preenchidos em cada questão e ter acrescentado mais 4 pontos para as três questões que foram as mais verdadeiras com pontuações 5 ou 6, conforme Figura 2 elaborado adaptado pela autora das instruções dispostas no anexo A.

Figura 2: Identidade Profissional

	1	2	3	4	5	6	7	8	
*Inserir 4 pontos em cada um dos 3 itens que o entrevistado achou como mais importante	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	8
									16
									24
									32
									40
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	
/5	5	5	5	5	5	5	5	5	
MÉDIA	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: elaborado pela autora e adaptado das instruções do inventário das âncoras de carreira

Após somado o total das questões, a autora precisou dividir por 5 para chegar na maior média resultante para identificar a âncora de carreira predominante, sendo possível ocorrer, na

média, valores similares até três, utilizado para identificar os oito tipos de âncoras de carreira predominantes. Sendo elas: aptidão técnico funcional (TF), aptidão administrativa geral (GG), autonomia / independência (AI), segurança /estabilidade (SE), criatividade empreendedora (CE), vontade de servir/ dedicação a uma causa (SD), puro desafio (DP) e estilo de vida (EV).

Posteriormente, como todos os entrevistados no final da pesquisa deixaram seus e-mails para receberem os devidos resultados e participarem do sorteio do livro oferecido como cortesia pelo contributo, foi enviado por e-mail a cada um dos dez entrevistados as suas âncoras de carreira.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda os dados coletados através da pesquisa qualitativa para analisar a trajetória profissional dos entrevistados, a identificação das âncoras de carreira de Schein através da aplicação de seu inventário e dados secundários, organizados em três tópicos que se sucedem. Na pesquisa qualitativa, houve entrevistado que foi mais direto com suas respostas apesar da maioria das perguntas serem abertas, outros mais detalhistas.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Por questões éticas, todos os entrevistados tiveram sua identidade preservada, conforme consta no Quadro 6 abaixo. Os nomes foram representados pela letra E correspondendo à palavra entrevistado composto por um número de acordo com a ordem das entrevistas.

Quadro 6: Entrevistados e Respondentes do Questionário/Inventário

Entrevistado	Idade	Sexo	Naturalidade Cidade/UF	Estado Civil	Tempo de Carreira em Vendas	Escolaridade	Cargo Atual
(E1)	37	F	Brasília/DF- Porto Alegre/RS	Solteira	5 anos	Superior Completo (Direito)	Consultora Comercial
(E2)	31	M	Porto Alegre/RS	Solteiro	8 anos	Superior Completo (Administração)	Gerente Comercial
(E3)	37	M	Rio de Janeiro/RJ Porto Alegre/RS	Divorcia do	20 anos	Superior completo (Marketing)	Gerente de Vendas
(E4)	29	M	Porto Alegre/RS	Solteiro	5 anos	Superior completo (Administração)	Assistente Comercial
(E5)	29	F	Cruz/CE São Paulo/SP	Solteira	5 anos	Superior completo (Direito)	Consultora Comercial
(E6)	67	M	Porto Alegre/RS	Casado	10 anos	Superior Completo (Contábeis)	Gerente Comercial
(E7)	35	F	Porto Alegre/RS	Casada	12 anos	Superior Completo)	Coordenad ora Comercial
(E8)	27	F	São Paulo/SP	Divorcia da	7 anos	Superior Completo	Consultora Comercial

						(Administração)	
(E9)	39	M	Porto Alegre/RS	Solteiro	13 anos	Superior Completo (Tec. Gestão Comercial)	Assistente Comercial
(E10)	27	F	Porto Alegre/RS	Solteira	5 anos	Superior Incompleto (Administração)	Analista Comercial

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados fornecidos pelos entrevistados

Com relação ao perfil dos entrevistados, 5 (cinco) dos participantes eram do sexo feminino e 5 (cinco) eram do sexo masculino. Dois dos entrevistados eram casados e 2 (dois) eram divorciados, enquanto os demais eram solteiros. A idade dos entrevistados ficou na média dos 35,8 (trinta e cinco anos e oito meses). Somente 2 (dois) dos entrevistados trabalham em São Paulo/SP, os demais trabalham em Porto Alegre/RS.

Em relação à formação superior, função atual e tempo de carreira na área de vendas, a formação superior dos entrevistados é diversificada, 4 (quatro) dos entrevistados são possuem graduação em administração, sendo 1 (um) em andamento, 2 (dois) possuem formação em direito e 4 (quatro) dos entrevistados tem graduação em marketing, contábeis, tecnólogo em gestão comercial e gestão empresarial e coaching, respectivamente. Dentre os profissionais, 4 (quatro) deles estão em cargos mais elevados, sendo coordenador ou gerente e possuem acima de 10 (dez) anos de experiência na área, com exceção ao entrevistado (E2) que tem 8 (oito) anos. Os demais entrevistados estão na faixa dos 5 a 7 anos de experiência na área de vendas, sendo 2 (dois) deles atuando na primeira linha do setor comercial como analista comercial, outros 3 (três) com cargos atuando na linha mais de meio do setor como consultora comercial e 1 (um) dos entrevistados é analista comercial, função mais meio da primeira linha do setor comercial.

4.2 TRAJETÓRIAS DE CARREIRA

Antes de conhecermos a síntese da trajetória de carreira dos entrevistados, é importante lembrar que o termo carreira dentro da perspectiva do indivíduo, como iremos acompanhar, pode ser definido como um conjunto de ações e decisões sequenciais que o profissional terá que tomar ao longo de sua vida de trabalho, não necessariamente em uma única empresa objetivando um futuro esperado (KUAZAQUI, 2015).

Na perspectiva de Schein, “*uma carreira é constituída de várias e significativas unidades ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce*” (SCHEIN, 1996:20). O autor identificou dez estágios da carreira que variam de acordo com cada indivíduo e sua profissão, como proporciona-se uma espécie de esquema interno das atividades para cada pessoa, sendo variável, podendo ser longos ou curtos, uma vez que, segundo o autor, a durabilidade dos estágios não está relacionada com a idade.

Nesta seção, identificaram-se três categorias de análise da trajetória profissional dos participantes: experiência profissional, a retomada da carreira e os aspectos que guiam sua carreira.

4.2.1 Experiência Profissional

Dentre os entrevistados da pesquisa que escolheram seguir carreira em vendas, alguns deles iniciaram na atividade como sendo a primeira experiência profissional. O primeiro emprego é uma experiência marcante que todos os profissionais passam. Para alguns, é uma fase de incertezas e dúvidas, pelo ineditismo da situação, pela ausência de maturidade pessoal, mas para outros, pode ser também um momento de descoberta e consolidação. Nas fases da carreira, Schein (1996) chama esse estágio de “*entrada no mundo do trabalho*”, como uma época de adaptação com a realidade de trabalho com a formação realizada (KNABEM, 2005).

A entrevistada (E7) já tem mais de dez anos de carreira na área de vendas, é formada atualmente em Gestão Empresarial e Coaching, e sua primeira experiência profissional foi com atendimento ao público e foi direcionada dentro da empresa para atuar no ramo comercial.

Minha primeira experiência foi um estágio no (nome da empresa retirado)[...] consegui muitos clientes, consegui de forma “vender” esse serviço do banco, principalmente para pessoas de mais idade e isso bem jovem com 16 anos no meu primeiro estágio conseguia convencer os clientes, oferecer esse produto. Esse foi o meu primeiro contato com meta, com desafio de vender algo e claro, depois disso tive outras transições [...] Através de uma colega minha de faculdade, acabei entrando na (nome da empresa retirado) por indicação onde tinha meta de retenção de clientes, de recuperação de clientes onde eu tinha que vender o jornal para um cliente que já tinha cancelado. A empresa tinha um evento de reconhecimento, onde eu fui destaque pelos 2 anos que trabalhei, isso também sempre me desafiou muito, pois no ano que entrei fiquei em 2º lugar e no próximo ano me preparei mais ainda para conseguir

atingir o 1º lugar. Depois disso fui mais para a parte de gestão, cheguei a ser por 1 ano e meio assistente comercial, sendo o braço direito do gestor e depois veio o cargo de gestão (E7).

O entrevistado (E4) é formado em administração, sua primeira experiência foi na área de vendas como atendente, onde permaneceu por quase dois anos até mudar de empresa.

Na minha carreira profissional sempre trabalhei com vendas, sempre fui administrativo/vendas, tendo que atender alguém ou prestar um serviço, sempre foi assim dentro desse escopo [...]Eu comecei a trabalhar na época em 2017, eu era atendente de serviços (nome da empresa retirado) e aí eu comecei a me interessar pela área de vendas quando atuei na área de mudanças de pacote da empresa. Iniciei minhas atividades e a empresa percebeu que eu era muito bom em oferecer produtos e serviços por telefone e eles estavam com uma demanda para área de retenção de assinaturas, daí eu fui para a área de retenção de assinaturas, fiquei lá 1 ano e 9 meses mais ou menos fazendo essa atividade. [...]Já são 5 anos de experiência em vendas e atualmente faço parte de um grupo também atuando no setor comercial[...](E4).

A entrevistada (E5) é formada em direito, tem 5 anos de carreira em vendas. Percebe-se que a primeira experiência se deve ao fato da necessidade de iniciar em uma atividade, no qual começou no setor de pré-vendas da empresa chegando a tornar-se consultora, atividade que exerce até hoje.

Desde 2017 eu estou atuando no meio comercial. Eu comecei na área comercial quando eu terminei a faculdade de direito e eu estava procurando oportunidades. É aquela coisa, recém-formado, você não escolhe e vai se cadastrando para várias vagas com a ideia de sair do ponto de desemprego para empregado. Eu vi um anúncio de vaga para profissional formado ou estudantes de direito no Facebook e aí eu me cadastrei e me chamaram na empresa (nome da empresa retirado) em SP. Na época, eu iniciei no setor de pré-vendas como eu não tinha nenhuma experiência na área comercial e em 6 meses eu mudei para consultora comercial júnior e após mais 6 meses eu me transformei em pleno. Após isso, 6 meses depois troquei de empresa, também trabalhando como consultora comercial pleno e atualmente estou como consultora sênior. [...] No começo mesmo foi bem a situação da oportunidade que eu tive no momento, mas depois que eu entrei foi uma área que eu não quis mais sair, que eu fui me identificando, eu não sabia que eu tinha perfil de vendas, nada nesse sentido (E5).

Todas as histórias dos entrevistados possuíam características particulares e interessantes de conhecer. Alguns tiveram sua primeira experiência profissional, inserção no mercado de trabalho atuando direto na área de vendas, como já mencionado, enquanto outros tiveram diferentes profissões advindas principalmente pela atividade da formação superior até que de fato chegassem em vendas. Foi possível destacar que os profissionais entrevistados que antes já exerceram outras profissões, após aceitarem a oportunidade e terem vivenciado a experiência da profissão escolheram seguir carreira em vendas e estão até hoje.

Um deles foi o entrevistado (E2), formado em administração, e que tem oito anos de carreira em vendas. Sua primeira experiência profissional em vendas se deu enquanto estava finalizando a faculdade, após uma experiência anterior onde foi estagiário na área de RH de uma grande empresa do varejo e não teve o seu contrato renovado. Ele considera que “*caiu em vendas totalmente de paraquedas*”.

Então, como eu cheguei em vendas? Foi meio aleatório [...] depois de formado eu era estagiário e não foi renovado o meu contrato e eu estava literalmente formado e não fazia ideia do que eu queria em termos profissionais, achei que eu queria alguma coisa na área financeira porque eu gostava de ações e aí um belo dia uma empresa me ligou para fazer uma entrevista e eu já conhecia a empresa e fui lá, mas não fazia ideia do que era a vaga, apenas que era CLT. E como eu precisava pois não podia mais ser estagiário, fui e entrei, mas não me dei conta que era para vendas, pois nunca tinha pensado em trabalhar em vendas. Enfim, é aquela coisa, “todo mundo gosta de comprar, mas ninguém gosta que vendem para nós” (E2).

O entrevistado (E2) destaca o momento que vivenciou a experiência, que chegou a desistir de um curso da área de finanças, trabalhou mais um pouco na área e percebeu que era com vendas que ele iria seguir:

[...] tinha acabado de me inscrever em um mestrado em finanças que fiquei 1 mês e sai porque vi que não era para mim. Peguei e trabalhei mais um pouco em vendas e disse “Tá, é isso aqui. Vou seguir esse caminho”. Hoje, vendas para mim, como posso dizer, é meio que “uma cachaça”, depois que tu faz a primeira venda, a sensação que tu tem [...] (E2).

A entrevistada (E1), formada em direito, com cinco anos de carreira na em vendas, relata que vendas não foi a sua primeira experiência, até porque tem formação em direito, mas aceitou

ingressar na profissão após um convite. Após exercer a profissão, ela viu a possibilidade de unir os seus conhecimentos do direito com a área e ter a possibilidade de retornos financeiros maiores do que os oferecidos para exercer o ofício de advogada júnior da época.

Então, trabalhei como advogada em diversos lugares dentro da área tributária como advogada júnior, também trabalhei com direito cível, com direito de massa para bancos e um determinado momento da minha profissão surgiu uma oportunidade em um escritório de advocacia que eu iria para o comercial e foi assim que eu entrei no comercial. [...] Não teria por que eu ter seguido nessa área, apareceu por acaso, mas eu gostei logo que eu comecei a ir para rua, visitar o cliente, foi uma experiência de vida para mim, porque te dá uma visão de vida totalmente diferente do que tu colocar um terminho e ficar escrevendo na frente de um computador. Ter experiência de mercado, de ir pra rua, de ver pessoas, então aí foi muito no meu feeling mesmo de gostar (E1).

Assim como a entrevistada anterior, o entrevistado (E6) também vivenciou experiências profissionais antes de atuar com vendas. O entrevistado é formado em ciências contábeis, tem mais de dez anos de carreira em vendas. Relata que sua primeira experiência profissional se deu após a empresa que ele trabalhava ter sido vendida e os funcionários foram trocados. Como tinha habilidades boas para comunicação e era desinibido, buscou um setor de vendas que pudesse utilizar os conhecimentos das experiências anteriores. O entrevistado demonstra que antes de exercer a profissão não sabia que “tinha o dom de vender”.

[...] após ela ser vendida, eles falaram que não iam trocar os funcionários, mas começaram a despedir as pessoas, a primeira área foi a minha que mudaram. Meio sem saber o que faço, pois já estava com uma idade meio avançada para pegar como contador e eu sempre fui um cara bom de conversa, desinibido, nunca tive problema em falar em público e aí ingressei nessa área de vendas [...] eu até pensava que não iria dar certo, pois quanto mais tu trabalha na parte técnica, atrás de uma mesa, a área contábil te faz ser mecânico, ficar muito tempo fazendo a mesma coisa. Eu achava que não tinha o dom para isso, pois eu não gostava que as pessoas vinham me vender as coisas, mas devido a necessidade que tinha também na época, juntei o dom com a parte técnica e fez eu chegar aonde estou hoje (E7).

A entrevistada (E8) é formada em administração e tem cinco anos de carreira em vendas. Ela conta que sua primeira experiência profissional não foi com vendas diretamente, foi mais

administrativo, mas ela acabou se identificando com a atividade e na sua próxima experiência buscou exercer a função e segue até hoje.

Comecei a fazer estágio em uma empresa como assistente dos gerentes comerciais, então eu não vendia efetivamente, mas foi nisso que eu comecei a me interessar pela área de vendas, isso foi em 2013-2014. Quando eu saí dessa empresa, eu comecei a trabalhar com vendas em 2015 mais ou menos que eu comecei e fui caminhando nisso até hoje (E8).

4.2.2 Retomada de Carreira

Outro aspecto comum que surgiu na trajetória de carreira dos entrevistados foi a tentativa de mudança de carreira, mas se viram novamente fazendo a retomada para vendas. Schein (1996) chama esse estágio na carreira de “crise no meio da carreira, reavaliação”, sendo o momento em que a maioria das pessoas busca uma reafirmação de si mesmos, quando está bem na carreira, questionando suas escolhas iniciais, sobre o nível alcançado e sobre seu futuro. Após a crise e reavaliação, é comum que ocorra a reafirmação, avanço e busca de desenvolver ou refazer perspectivas profissionais (KNABEM, 2005).

O entrevistado (E3) é formado em Marketing e já trabalha com vendas há vinte anos. Sua primeira experiência na profissão se deu exatamente com vendas, pois é filho de um casal de comerciantes. Viu-se vendendo desde criança, lembra que vendia algumas coisas para os seus amigos na época e que o caminho para carreira em vendas foi meio que natural. Hoje ele é gerente fazendo a gestão de uma equipe de vendas. Antes disso, ele relata que chegou um período em que ele resolveu “dar um tempo” da área de vendas, até que conseguiu e foi bem-sucedido, mas justamente até o sucesso em outra área destacou o lado comercial dele para retornar a carreira em vendas.

Quando fiz mais ou menos 22 anos, eu falei que ia dar um tempo da área de vendas, vou ver se consigo fazer outra coisa da vida e aí eu fui trabalhar em SP contratado para um serviço técnico de uma empresa que fazia o levantamento da rede elétrica de SP como técnico de campo e 3 meses depois eu fui promovido a Coordenador da equipe e aí eu passei a coordenar o projeto temporário que durou 10 meses mais ou menos. Nesse meio tempo eu estreitei a relação com o dono da empresa e no final do projeto ele falou que eu era comercial e que iria me puxar para o comercial. “Tentei fugir do comercial, mas não tem jeito”, dali em diante nunca mais sai da área comercial (E3).

No relato do entrevistado (E9), ele é formado em Gestão Comercial e escolheu este curso pois viu necessidade de se preparar mais para a profissão que escolheu seguir. Antes mesmo da graduação, o entrevistado chegou a fazer um curso como corretor de seguros para que pudesse trabalhar e conseguir o seu primeiro emprego. Mesmo já iniciando a vida profissional no ramo comercial e ter toda a carreira voltada para a profissão, ele menciona que teve um único momento em que tentou migrar de área, pois também gostava da área do ensino. Hoje já são treze anos de carreira em vendas.

Eu comecei com vendas lá atrás (tem 20 anos) quando eu fiz um curso de corretor de seguros na (nome da empresa retirado) e foi aonde eu tive o primeiro contato com a parte comercial com a teoria de produtos e depois fui fazer a prospecção mais ativa com a venda de seguro de vida e planos de saúde. Depois me afastei dessa área, fui para a área de ensino, fiquei um período de 3 anos, mas depois voltei para área comercial na área de transporte e aí sim foi onde eu comecei a seguir carreira de vendedor na parte de logística. Nisso comecei a trabalhar não só com pessoas, mas a oferecer serviços para empresas [E9].

A entrevistada (E10) possui cinco anos de experiência na área de vendas e é estudante de Administração. Sua primeira experiência profissional foi em um supermercado, mas acabou saindo da empresa para estudar. Depois trabalhou na área administrativa como jovem aprendiz no setor de faturamento, mas viu que aquele tipo de atividade não a interessava. Já podendo ingressar em estágios pela faculdade se viu novamente na atividade de atendimento comercial realizando dois estágios nessa área, mas ficou em dúvida se retomava.

De fato, eu já comecei minha primeira experiência na atividade, pude experimentar um pouco sobre metas, não tinha individual, mas cada área do supermercado tinha a sua. Nessa primeira experiência vi que gostava de trabalhar com pessoas, de zelar por um bom atendimento ao cliente, eu nem gostava muito do lugar em si, mas as pessoas me encantavam [...] quase 1 ano, resolvi sair do supermercado [...] segunda experiência foi na área de faturamento em um hospital, minhas atividades eram basicamente organizar e registrar os documentos com os registros dos convênios dos pacientes. Nesse caso, eu gostava muito do lugar e pouco da atividade [...] Consegui outros dois estágios, um com atendimento ao público também na prefeitura, mas como não me efetivaram busquei outro, meu emprego atual. Apesar de ser com atendimento ao público via ligação, lembro que era novidade para mim [...] Foi

desafiador para mim, lembro que entrei com outra pessoa que no fim saiu pois não conseguiu “rodar”[...] No fim, consegui meu “primeiro gol” e depois de 6 meses fui efetivada [...] como tinha iniciado recentemente a faculdade, sabia que tinham muitas áreas na administração para explorar, fiquei meio assim se seguia nessa carreira ou não[...] até lembro que saí da área comercial um tempo e fui para uma área administrativa de contratos auxiliando nas demandas (na mesma empresa), mas não fiquei muito e voltei para o comercial pois a ideia era implantar esse setor na empresa e desenvolver melhor uma área de performance comercial. Depois dessa implantação, cheguei a fazer outras relacionadas a área comercial[...] Já cheguei a ser pré-vendas, consultora e vender os serviços da empresa e hoje como já atuei em todas as frentes comerciais sou da área de análises comercial, não vendo mais, mas atuo na área impulsionando quem vende, organizando processo, atuando junto com o marketing e o setor pré-vendas para gerarmos oportunidades e os vendedores poderem agir [E10].

Em relação às etapas de trajetória propostas por Schein (1993), os entrevistados que estão na fase de estabilização no emprego e permanência como membro, estão entre os cinco a dez anos de trabalho. Os entrevistados encontram-se nesta fase e no próximo tópico é relatado algumas razões para permanência na profissão.

4.2.3 Aspectos que Guiam a Carreira

Existem seis razões principais para escolher a profissão de vendas, sendo elas: prestar serviços para os outros, uma ampla variedade de empregos na área, a liberdade de trabalhar por conta própria, o desafio das vendas, a oportunidade de progredir em uma empresa e as recompensas de uma carreira em vendas (FUTRELL, 2014). Dentre os entrevistados, citou-se muito “o desafio das vendas” ser o motivo da escolha da profissão. Sempre há um desafio no trabalho de vendas, principalmente por se tratar do profissional trabalhar sozinho, com a responsabilidade de gerir seu próprio trabalho e receita. O ambiente torna-se desafiador, ao longo do tempo o vendedor precisa lidar com diferentes pessoas e/ou organizações, é como se ele fosse o seu próprio negócio.

A Verdade eu acho que a profissão me escolheu, não tive muita opção não. É algo que eu gosto, me identifico como vendedor, hoje posso dizer que sou vendedor. Eu gosto da adrenalina, da negociação, gosto de fazer negócios e de ganhar dinheiro. Um dos maiores motivos é esse também, é uma área em que se você quer ganhar dinheiro, não tem muito para “onde correr” não, precisa ser vendedor e aí entra o

privilégio de quem tem o talento de ser vendedor. Eu costumo dizer que o trabalho supera o talento, se o cara tiver talento e alinha o trabalho nada o supera (E3).

Sou muito movida a desafios, esse é um dos pontos, acredito que a área de vendas é uma das áreas onde a gente está sempre se lapidando para buscar melhorar, evoluindo, aprendendo, se desenvolvendo, se capacitando para superar o mês que passou. Claro que não dá para deixar de falar que é uma área onde a gente também consegue sempre ter uma remuneração extra, remuneração variável onde batendo mais meta ganha um pouquinho mais que isso também vem sempre como um reconhecimento profissional e acaba também conseguindo ser um “combustível” emocional, tanto de superar meta porque sou movida a desafios, mas a bonificação também vem como uma “cereja do bolo” no seu salário (E7).

Conforme relato acima no tópico sobre as experiências da trajetória de carreira dos dois entrevistados, os dois atualmente assumem papel de gerente, mas começaram em posições iniciais na carreira. Conforme menciona Futrell (2014), em 99% das vezes, a carreira de um gerente de vendas começa com a pessoa ocupando uma posição no nível básico da profissão pois as empresas acreditam que um profissional de vendas experiente tem a credibilidade, o conhecimento e a experiência para assumir um cargo mais alto na organização.

A entrevistada (E10) cita também as motivações de ingresso e permanência na área, a sensação e o desafio de seguir nessa profissão.

Primeiramente aceitei entrar nessa área por gostar de trabalhar com pessoas, me comunicar com pessoas. Mesmo no início procurando um emprego, eu tenho em mim que se eu não gosto não continuou por muito tempo, pois na primeira experiência, eu gostava do público e das atividades, mas não me agradava o local e eu saí. Então depois das pessoas e ingressando na área descobri mais sobre e vi a beleza em realizar uma venda, o desafio e a pressão de bater metas. Me identifiquei com a área porque requer disciplina, sempre tive isso, requer organização no pipeline, e ter tudo isso e conseguir chegar no objetivo é gratificante (E10).

Quando questionado sobre **“o que guia suas decisões em relação a carreira?”**, os discursos percorreram muito para o lado da qualidade de vida e ambiente organizacional do que questões financeiras.

Mas o que guia muito mais as minhas decisões de carreira, dinheiro não é uma das primeiras opções, acho que não é para ninguém no fim das contas, claro, a não ser

que você esteja em uma situação realmente muito ruim, que não é o meu caso, então para mim a principal coisa é o desafio e a qualidade de vida[...] quando eu estava na (nome da empresa retirado) esse meu amigo que treinei me falava que eu tinha que ir para SP e eu pensava “cara, eu não quero ir para SP”, eu sei que vai ser melhor para a minha carreira, mas eu não quero ir, eu sou feliz aqui (Porto Alegre/RS). Eu não sou o tipo de pessoa que almejo ser milionário, ter um iate, adoraria, mas não é algo que me tira o sono (E2).

Quando alguém me propõe alguma coisa, de vez em quando aparece alguém para montar alguma coisa ou com uma proposta, o que eu avalio é oportunidade de crescimento profissional, possibilidade de altos ganhos, pois também estou aqui para ganhar dinheiro, aliada a qualidade de vida da minha família (E3).

Hoje, eu me preocupo muito mais em estar dentro de um ambiente humanizado e também fazer uma venda humanizada, digamos assim que não é vender por vender, é vender da maneira correta, da maneira ética até porque eu não sou somente uma vendedora, eu sou uma profissional do direito, então tem que ter um comprometimento ético em passar um produto pro cliente [...]Me preocupo em ser uma vendedora, uma profissional que vai entender a dor do cliente, que vai conseguir fazer uma conexão com o cliente, que vai trazer algo de bom para aquele cliente, condicionar o problema dele e estar dentro de uma ambiente humanizado, muito mais do que atingir um cargo [...] O salário é consequência, eu vejo o salário como consequência de tu trabalhar em um lugar que tu tenha qualidade de vida de trabalho, apesar de existir competição dentro do meio comercial, vendas, competição, metas, tu ter uma qualidade de vida dentro disso (E1).

Hoje acredito que já cheguei no teto em termos de cargo, então hoje é questão de vender mais e ganhar mais, mas antes disso suprir as necessidades do cliente, trazer uma solução algo de bom para o cliente, para que ele consiga descer com a minha solução. Apenas ganhar dinheiro por ganhar não me deixa mais satisfeito (E6).

Vou te falar do hoje, hoje é muito clima organizacional, obviamente também o salário, mas existem acho 3 coisas: salário, clima organizacional e acreditar no que vende. Quando eu começo a desacreditar no que estou vendo, eu não consigo mais vender (E8).

Um dos pontos fundamentais que fizeram eu escolher onde estou hoje é a questão do ambiente, a questão da tranquilidade. Eu sei que a área comercial é uma área que tu podes ganhar uma remuneração melhor em vários lugares só que isso tem um peso,

então eu acho que questões que afetam família, ambiente de trabalho ser um ambiente mais saudável e tranquilo isso pesa mais para mim hoje. Tu poder ter um tempo maior com a família, porque os meus 2 filhos maiores eu não consegui infelizmente ver crescer e o pequenininho agora nesses 2 anos praticamente tudo que eu não curti com os outros eu estou curtindo com ele (E9).

Na medida em que a carreira se desenvolve, a pessoa procura respostas para questões sobre quais são os seus talentos, habilidades e áreas de competências; os pontos de força e fraqueza; os motivos, necessidades e objetivos na vida e os principais valores. Segundo Schein (1993), ao responder essas questões, estamos construindo um conceito de nós mesmos, que começa a funcionar cada vez mais como um verdadeiro ‘guia’ ou como uma ‘âncora’, que define as escolhas de carreira (KNABEM, 2005).

4.3 RELAÇÃO DA TRAJETÓRIA COM A ÂNCORA DE CARREIRA

Para buscar entender de que modo suas âncoras de carreira se relacionam a trajetória dos entrevistados, no Quadro 7 foi destacado na cor cinza a âncora de carreira identificada a partir do preenchimento do inventário/questionário construído por Schein (1993), que permite com que os respondentes compreendem os valores dos quais não abrem mão nas decisões pessoais e profissionais.

Além disso, a âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada em muitos momentos, como uma forma para organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo da sua trajetória, gerar critérios para tipo de trabalhos e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa mesma determina para si (RODRIGUES; KILIMNIK, 2000).

Quadro 7: Âncoras de Carreira

Entrevistados	Âncoras							
	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV
(E1)	2,8	2,6	4,2	3,4	1,8	5,8	3	2,6
(E2)	4,4	3,2	3,8	4,2	4	4,6	4,6	5,2
(E3)	5,2	4,4	5,8	1,8	7	2,8	4	4,2
(E4)	5	4,2	4,4	6	4,2	4,8	5,4	4,4

(E5)	5,8	2	3,4	6,8	1	4,4	4,6	5,4
(E6)	5,8	3,4	3,6	5,2	1,8	5	4,2	5,6
(E7)	6	2,6	5,6	1,8	7	5,4	5	5,8
(E8)	5,8	2,4	3,8	5	4	4,4	5,8	5
(E9)	6,6	4,4	4,6	4,8	5	4,4	6	5,8
(E10)	3,8	5,8	3,4	3,8	4,2	2,6	2,8	3

Fonte: elaborado pela autora a partir do formulário preenchido pelo entrevistado

TF: Técnico funcional; GG: Gerência geral; AI: Autonomia/Independência; SE: Segurança/Estabilidade; CE: Criatividade empreendedora; SD: Serviço/Dedicação a uma causa; DP: Desafio puro; EV: Estilo de vida.

Cada entrevistado particularmente teve pelo menos uma âncora predominante. Em uma análise geral das âncoras, a âncora que mais apareceu entre os dez respondentes foi a Aptidão Técnico Funcional (TF). O que move as pessoas dessa âncora é exercitar suas aptidões e continuar a desenvolvê-las ao máximo, buscam ser referência de especialista na área que atuam tornando-se um expert. Sentem maior satisfação quando atuam em sua respectiva área de especialidade; e para isso podem negar promoções que signifiquem ascensão para a gerência geral, pois estariam afastando-se de sua área de aptidão (SCHEIN, 1993).

Alguns testes podem apresentar duas âncoras com resultados elevados, em que Schein (1993) recomenda que a pessoa crie situações profissionais hipotéticas que forcem a uma escolha e o autoconhecimento para melhor definir as suas inclinações profissionais, no entanto, não havendo nenhuma âncora predominante, indica-se a falta de experiências para definir um padrão de escolhas (PATINGA, 2015).

4.3.1 Âncora aptidão técnico funcional

A entrevistada (E8), formada em administração, tem 27 anos, divorciada e tem 1 filho. Ela reside e trabalha em São Paulo/SP. Na sua trajetória de carreira já tem 7 anos de experiência em vendas após ter despertado o interesse quando acompanhava as atividades comerciais atuando como assistente dos gerentes comerciais. Atualmente ela trabalha como consultora comercial, na venda direta de produtos/serviços para uma consultoria tributária.

Inicia-se por esta entrevistada, pois dentre os participantes, apenas a respondente (E8) apresenta mais de uma âncora. Avaliando as inclinações profissionais (competências) com base nas informações dada em entrevista, quando questionado sobre - *“você costuma reavaliar os*

rumos de sua carreira?”, ela cita situações hipotéticas de possíveis áreas que possibilita ela continuar fazendo carreira em vendas, mas com atividades diferentes:

De acordo com os lugares que você vai trabalhar e de acordo com as oportunidades que você vai vendo internamente isso vai mudando. Avalio sim minha carreira, mas tudo voltado a vendas, por exemplo, ir para um setor de marketing para atividade CS (customer success) lidar com o pós-vendas [...] (E8).

A entrevistada (E8) como mencionado, obteve pelo menos duas âncoras com a mesma média, sendo uma delas a aptidão Técnico Funcional (TF) e a Desafio Puro (DP). Sobre a Aptidão Técnico Funcional, foi identificado nas falas sobre o motivo da escolha pela profissão que ela se sente realizada nas suas atividades, não se vendo ou estando em outra profissão, pois na sua trajetória ela chegou a trabalhar em uma empresa na parte administrativa, mas optou pelas vendas:

Não tinha em mente atuar na área, entrei como estagiária e após observar a profissão e entrei na área me identifiquei pelo dinamismo do trabalho, nunca me identifiquei em ficar fazendo algo engessado na frente do computador, sempre a mesma coisa. Foi o dinamismo, de falar com pessoas, de se comunicar com outras pessoas e chegar em um resultado [...] hoje não me vejo estando em outra profissão. (E8).

Ainda sobre a aptidão Técnico Funcional (TF), sua motivação não mostra envaidecidas por crescimento hierárquico dentro da organização, já que nesta âncora, preferem o crescimento pela via do aumento da capacidade técnica.

[...] hoje na empresa que estou já consegui subir muito de cargo e me especializando fazendo cursos, pós-graduação para que eu possa subir de cargo. Meu plano de carreira atualmente não é liderar pessoas, é ser especialista em vendas (E8).

Com relação a âncora Desafio Puro, remete a uma busca incessante do profissional por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e quando solucionados definem o sucesso desse profissional (DUTRA, 2013). A entrevistada traz com frequência relatos das dificuldades da venda e as vantagens da superação diária, mas nada além disto, os demais pontos característicos sobre essa âncora não foram identificados nas falas da entrevistada e divergem de pontos importantes destacados pelas entrevistadas sobre querer ser especialista e não querer

cargos gerenciais, características da ancora puro desafio, deduzindo-se que sua âncora primária seja a aptidão técnica funcional.

É uma superação diária, às vezes você precisa fazer muito para ter um retorno baixo. O mesmo ponto que é uma vantagem falar com pessoas, às vezes torna uma desvantagem porque você precisa falar com muitas pessoas para poder converter algumas pessoas. Mas isso é uma onda, às vezes está em cima e às vezes não (E8).

O entrevistado (E9), formado em Gestão Comercial, tem 39 anos, é solteiro, tem 3 filhos e é de Porto Alegre/RS. Sobre sua trajetória, ele já tem 13 anos de experiência comercial atuando com vendas (vendas de seguros, venda de planos de saúde e vendas de serviços logísticos) e atualmente atua como assistente comercial no setor de pré-vendas de serviços/produtos para uma consultoria tributária. Sua âncora de maior média também foi a Aptidão Técnico Funcional (TF).

Com relação as falas do entrevistado, foi identificado similaridade com a trajetória profissional da entrevistada (E8) apenas pela busca por se especializar na área que atuam. O entrevistado (E9) sempre que pode busca por conhecimento. Pessoas com essa âncora, buscam em seu reconhecimento a oportunidade de aperfeiçoamento profissional e desenvolvimento pessoal dentro de sua especialidade:

Procuro fazer direto, o fato de ter mais tempo de qualidade me permitiu buscar mais conhecimento, me especializar com relação a aprendizado, leitura. Sim, revejo metas pelo próprio trabalho e formas de trabalhar porque eu consumo muito conteúdo para área de vendas (E9).

No que diz respeito a esta âncora também, percebe-se que o fato da acomodação, quando ele acha que os anos de experiência adquiridos, atrelados às habilidades que ele sabe que possui, às vezes não estarem sendo postas em prática, ele não se sente mais desafiado:

Eu me identifico e acho que até tenho mais facilidade com as atividades por já ter anos de experiência. Eu até penso que às vezes estou estacionado, me acomodo fácil por ter uma facilidade com o que eu faço. Às vezes eu não me sinto desafiado [...](E9).

Também com a âncora aptidão Técnico Funcional (TF), o entrevistado (E6) é contador, tem 67 anos, casado, tem 2 filhos e é de Porto Alegre/RS. A sua trajetória de carreira já soma

10 anos de experiência na área. Antes de chegar em vendas e ser gerente comercial atuando na venda direta de produtos/serviços para uma consultoria tributária, o entrevistado teve uma larga carreira como contador, até que foi despedido em 2008-2009 já que estava com uma idade meio avançada, segundo ele, para atuar como contador. Analisando suas habilidades, entrou para a área de vendas.

O entrevistado deixa claro que ingressou em vendas e acha que teve sucesso justamente por trabalhar com um tipo de vendas que pudesse dar continuidade na aplicabilidade dos seus conhecimentos técnicos.

[...]já estava com uma idade meio avançada para pegar como contador e eu sempre fui um cara bom de conversa, desinibido, nunca tive problema em falar em público e aí enviarei nessa área de vendas, mas vendas em minha área, acho que por isso que tive sucesso, onde foi a área que sempre atuei (E6).

Além disso, o entrevistado teve que buscar se desenvolver como consultor comercial, ao migrar de um emprego para o outro, mesmo que não voluntariamente, ampliando suas competências, de atividade técnicas e operacionais como contador, para vendedor de uma consultoria tributária, além de desenvolver suas habilidades, ponto que destaca mais ainda sobre a sua âncora.

[...]eu até pensava que não iria dar certo, pois quanto mais tu trabalha na parte técnica, atrás de uma mesa, a área contábil te faz ser mecânico, ficar muito tempo fazendo a mesma coisa. Eu achava que não tinha o dom para isso, pois eu não gostava que as pessoas vinham me vender as coisas, mas devido a necessidade que tinha também na época, juntei o dom com a parte técnica e fez eu chegar aonde estou hoje. Me sinto realizado com as atividades que exerço. Eu tive a “sorte” de sempre onde trabalhei, trabalhei com o que eu gostava (E6).

Vale ressaltar que a segunda âncora do entrevistado (E6) foi a Estilo de Vida (EV). Nesta âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira (DUTRA, 2013). Neste profissional, condiz muito com o momento de vida que ele se encontra, principalmente quando relatado no tópico anterior sobre **“Aspectos que guiam sua carreira”**, priorizando o equilíbrio na vida pessoal e profissional.

4.3.2 Âncora estilo de vida

O entrevistado (E2), é administrador, tem 31 anos, solteiro, sem filhos e é de Porto Alegre/RS. Já possui 8 anos de experiência na área comercial e sua âncora de carreira foi a Estilo de Vida (EV). Curiosidade que antes mesmo dele realizar o teste do inventário, na entrevista em muitas falas ele deixou bem claro ter algo relacionado a esta âncora e depois o teste realizado veio de encontro com o esperado:

Mas o que guia muito mais as minhas decisões de carreira, dinheiro não é uma das primeiras opções, acho que não é para ninguém no fim das contas, claro, a não ser que você esteja em uma situação realmente muito ruim, que não é o meu caso, então para mim a principal coisa é o desafio e a qualidade de vida[...] quando eu estava na (nome da empresa retirado) esse meu amigo que treinei me falava que eu tinha que ir para SP e eu pensava “cara, eu não quero ir para SP”, eu sei que vai ser melhor para a minha carreira, mas eu não quero ir, eu sou feliz aqui (Porto Alegre/RS). Eu não sou o tipo de pessoa que almejo ser milionário, ter um iate, adoraria, mas não é algo que me tira o sono (E2).

A definição de sucesso para esses indivíduos é mais ampla do que o sucesso na sua carreira e na organização. Sentem que sua identidade está mais ligada com a maneira como levam suas vidas, onde moram, como lidam com a situação familiar e como se desenvolvem do que com um determinado emprego ou organização. Para estas pessoas a remuneração é importante, afinal geralmente possuem família que dependem delas para se sustentarem, mas realmente não é o mais importante na hora de escolher um emprego ou uma organização para trabalhar.

Para mim, qualidade de vida é o principal, então assim [...] eu sou aquela pessoa que quero chegar aos 55-60 anos conseguir dar uma diminuída porque já consegui construir patrimônio, já tenho minha renda passiva que meu dinheiro faz por mim e conseguir fazer 1 ou 2 viagens internacional (E2).

4.3.3 Âncora criatividade empreendedora

O perfil profissional da âncora Criatividade Empreendedora (CE) está naqueles profissionais focados na criação de negócios próprios, serviços ou produtos (DUTRA, 2013).

Dentre os dois entrevistados posicionados nesta âncora no decorrer da trajetória de suas carreiras tiveram a necessidade de criar algo que fosse deles.

Sobre o entrevistado (E3), ele é formado em marketing, tem 37 anos, é divorciado e tem 3 filhos. Natural do Rio de Janeiro, atualmente reside em Porto Alegre/RS. Ao longo da trajetória de 20 anos de carreira de vendas dele, pode-se identificar aspectos para criatividade empreendedora desde sua infância, onde ele vendia coisas para os amigos; e, por outros momentos que houveram tentativas de empreender:

Eu sou filho de casal de comerciantes, então eu tenho contato com comércio desde criança e inclusive comecei a vender algumas coisas para os meus amigos, para vizinhos criança ainda com 9-10 anos de idade”. Com 17-18 anos comecei a empreender alguns negócios e logo em seguida eu fui para o mercado, como dei alguns tropeços, “apanhei” um pouco no empreendedorismo e decidi aprender direito no mercado (E3).

Atualmente, o entrevistado (E3) é gerente de um time comercial em uma imobiliária, atividade esta que é exercida de forma autônoma, na fala dele: [...] *continuei no mercado corporativo durante alguns anos e desde 2016 eu vim para o mercado imobiliário, onde vim como corretor de imóveis e desde o ano passado (2022) tenho o desafio de montar uma equipe de vendas e fazer a gestão dela.* Pessoas ancoradas com criatividade empreendedora, também preferem ocupar funções em que possuam poder e liberdade para exercitar a criatividade.

A entrevistada (E7) é formada em Gestão Empresarial e Coaching, tem 37 anos, é casada e tem duas filhas. A âncora da carreira dessa entrevistada também foi a criatividade empreendedora (CE). Quando enviado por e-mail os resultados das âncoras, a entrevistada foi uma das únicas que responderam, na resposta dela: *“Adorei o resultado do teste, é muito eu!!!!!!”*. Dito isso, aproveitamos o ensejo para discutir sobre a trajetória empreendedora dela e de que modo essa ancora se relaciona com sua trajetória de carreira:

Logo que eu ganhei a minha filha mais velha (já fazem 6 anos) eu iniciei um negócio próprio, uma loja virtual, eu sempre tive isso muito forte (empreender), no sentido de vender algo, desde lá da adolescência eu já vendi prata, vendia e trocava com as minhas amigas roupas que a gente vai deixando de usar, sempre exercitei esse brechó entre amigas (E7).

A entrevistada (E7) relata também os motivos que a fizeram ela ter essa âncora tão forte, por conta da fase de vida que ela se encontra, além dos momentos vividos anteriormente:

Esses foram os exemplos fortes de empreender na minha vida e agora é algo que voltou novamente muito forte em mim, pois tive a minha segunda filha e preciso conciliar e dar atenção para ela, para as minhas duas filhas. A minha formação me dá a capacidade de exercitar e de exercer esse papel de fazer com que profissionais elevem a sua performance e atinjam os seus objetivos e tenho também toda a experiência comercial de vida, experiência como mãe e estou estruturando algo nesse sentido para que eu possa também ir traçando essa transição de carreira para que eu possa equilibrar a minha vida (E7).

Além disso, o impulso criativo desse grupo é especificamente orientado no sentido de empreender algo com uma grande necessidade de autonomia. Essas pessoas não permanecem muito tempo em organizações tradicionais e mantêm empregos, apenas enquanto dão o melhor de si para criar seu próprio empreendimento.

Eu sonho em conseguir equilibrar melhor a minha vida, o profissional com a vida pessoal. Nisso vem muito forte o lado da maternidade, para que eu possa estar mais presente com as minhas filhas, de conseguir arrumar elas para a escola, conseguir estar um pouco mais exercendo o papel de mãe. Hoje, na empresa privada a gente larga a criança as 7hrs da manhã e vê a criança só 19hr, então são 12 horas do teu dia que tu não é mãe [...] acaba ficando muito pouco com as crianças e esse tempo é precioso, que passa tão rápido.

4.3.4 Âncora segurança e estabilidade

Na âncora de carreira Segurança/Estabilidade (SE), a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautado pela segurança e estabilidade (DUTRA, 2013). As pessoas desta âncora preferem remunerações com planos e benefícios constantes e previsíveis baseados em tempo de serviço, bom desempenho e um sistema de classificação hierárquica determinado pela relação de tempo de trabalho.

Nos dois entrevistados com âncora Segurança/Estabilidade, foram identificadas similaridades nas histórias sobre a primeira experiência profissional, inicialmente tendo escolhido ingressar na área comercial por questões de necessidade.

O entrevistado (E4), é formado em administração, tem 29 anos, solteiro, sem filhos e é de Porto Alegre/RS. Atualmente atua como assistente comercial na área de pré-vendas e já tem 5 anos de experiência na profissão. Já no início da entrevista para entender a trajetória de carreira dele até chegar em vendas, quais os motivos da escolha, o entrevistado comentou sobre “necessidade”. Alguns discursos se assemelham bem com a sua âncora de carreira:

Sempre foi aquela questão mais da necessidade mesmo, ter que pagar conta e tudo mais. Sempre me interessei por áreas onde eu pudesse me desenvolver e ganhar também uma comissão, um valor extra e isso sempre me chamou atenção. Sempre tive facilidade de comunicação, de vender, já era natural meu (E4).

Sobre o motivo e o que guia as decisões com relação a carreira, destacou:

Acho que o ponto principal é o desenvolvimento constante, é uma coisa que me chamou atenção porque vendas é, pelo menos no Brasil, acho que no mundo todo também, quem vende quase nunca está sem trabalho, sem serviço, sem emprego. Quando a gente vende a gente constrói oportunidade o tempo inteiro, então foi isso que me chamou atenção e motivo pela escolha da profissão. Não ia ser uma coisa que ia me deixar de fora do mercado, pelo contrário, era uma coisa que ia precisar que eu estivesse sempre melhorando, “afiando o machado” como a gente diz[...] é que para mim são coisas atreladas, coisas conectadas. Ter uma comissão, sempre me chamou atenção, não trabalhar apenas e somente pelo salário em si, e sim também pelo que tu produz e entrega atrelado ao desenvolvimento constante sempre foi meu norte. Tudo que eu pudesse ganhar a mais, vendendo, oferecendo de produto/serviço percebido eu to dentro. É por isso que me balizo. (E4).

Sobre a entrevistada (E5), formada em direito, com 29 anos, solteira e sem filhos. Ela reside e trabalha em São Paulo/SP. Sua âncora também foi a Segurança/Estabilidade (SE). Na sua trajetória de carreira são 5 anos de experiência em vendas, atualmente ela trabalha como consultora comercial atuando com venda direta de produtos/serviços de consultoria tributária. A entrevistada nesses 5 anos de experiência atuou em apenas 2 (duas) empresas distintas e visa crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, o que se assemelha bem com a sua âncora de carreira em conjunto com suas falas referente:

Eu comecei na área comercial quando eu terminei a faculdade de direito e eu estava procurando oportunidades. [...] Na época, eu iniciei no setor de pré-vendas como eu

não tinha nenhuma experiência na área comercial e em 6 meses eu mudei para consultora comercial júnior e após mais 6 meses eu me transformei em pleno. Após isso, 6 meses depois troquei de empresa, também trabalhando como consultora comercial pleno e atualmente estou como consultora sênior(E5).

Sobre o motivo e o guia as decisões com relação a carreira, se destacou:

[...]No começo foi bem a situação da oportunidade que eu tive no momento, mas depois que eu entrei foi uma área que eu não quis mais sair, que eu fui me identificando, eu não sabia que eu tinha perfil de vendas, nada nesse sentido. No começo foi cargo, porque eu tinha que aprender, então eu tinha que querer crescer. Hoje é salário, porque eu já entendi que eu cheguei em um patamar e salário é muito importante para que eu consiga conquistar os meus planejamentos pessoais (E5).

Um ponto importante que destaca mais a âncora da entrevistada e também indica o perfil profissional ser voltado para um modelo tradicional de carreira, é a preocupação em seu desenvolvimento e aspectos motivadores para crescimento com a colaboração de uma gestão participativa: *[...] quando você acredita no produto, conhece o produto e tem uma gestão direcionada, não estou falando de uma gestão técnica, mas uma gestão humana já ajuda muito no teu incentivo de querer evoluir e permanecer, seja na empresa, seja na área.*

4.3.5 Âncora dedicação a uma causa

A âncora de carreira Serviço/Dedicação a uma causa (SD), encontram-se pessoas onde não renunciam, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional (DEUTRA, 2013). Com relação a remuneração e os benefícios, não são fundamentais, mas desejam remuneração justa pelo seu trabalho.

A entrevistada (E1), é formada em direito, tem 37 anos, solteira e sem filhos. Há 5 (cinco) anos a entrevistada não vem mais advogando, no seu emprego atual ela é consultora comercial com vendas diretas de serviços tributários para empresas. Antes de atuar com vendas, ela chegou a exercer a profissão de sua formação e conforme foi entrando na área de vendas, trouxe do direito a responsabilidade de atuar com ética, discurso que ela aborda muito quando fala da sua formação e da atividade atual, necessitando de competências e habilidades que se completam.

Na entrevista foi destacado algumas falas que possuem relação com o perfil profissional traçado, principalmente quando questionado - **“o que guia as suas decisões em relação a carreira?”**:

É relacionado a valores pessoais. Hoje, eu me preocupo muito mais em estar dentro de um ambiente humanizado e também fazer uma venda humanizada, digamos assim que não é vender por vender, é vender da maneira correta, da maneira ética até porque eu não sou somente uma vendedora, eu sou uma profissional do direito, então tem que ter um comprometimento ético em passar um produto pro cliente que realmente seja lícito, que esteja dentro da lei, não posso oferecer algo para o cliente que vá “ludibriar” ele, que dependendo um vendedor de outra área faria. Então eu tenho que fazer algo bem feito, ético para não “queimar o filme” da empresa que eu trabalho, até mesmo a classe dos profissionais (E1).

As pessoas da âncora vontade de servir não têm, a princípio, uma lealdade firmada apenas na organização em que atuam, pois, o ponto mais relevante de sua lealdade é para com os seus valores pessoais.

4.3.6 Âncora competência gerência geral

Por fim, a entrevistada (E10), é estudante de administração, tem 27 anos, solteira e sem filhos. Com trajetória de 5 anos de experiência em vendas, na sua grande maioria relacionada à carreira na empresa atual. A âncora de carreira da entrevistada é a competência para Gerência Geral (GG). Pelos anos de experiência na área e avanços na carreira, a entrevistada encontra-se em uma fase estável de carreira. Atualmente ela exerce o cargo de analista comercial, mesmo não tendo o cargo ainda, as atividades são de coordenação, impulsionando a área de pré-vendas e vendedores para atingirem os seus objetivos.

[...] estou caminhando para me desenvolver mais, adquirir conhecimento aprofundados na área de pré-vendas, para que eu consiga definir os próximos passos dentro da organização que estou. Meu próximo passo junto com a minha gerência é me tornar especialista ou ir para coordenação. Eu viso coordenação(E10).

A âncora de Gerência Geral (GG), aponta para um perfil profissional que não renunciaria à 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. O sistema de promoção que fazem questão é a promoção baseada no mérito, desempenho e reconhecimento e resultados. O tipo de reconhecimento que buscam são as promoções para cargos de maior responsabilidade, avaliados sempre em termos de títulos, salário, número de subordinados, importância do setor, orçamento e influência nas decisões.

Antes de atuar em qualquer lugar a gente avalia os prós e contras, juntamente com as atividades e valores com certeza. Mas o que me faz permanecer onde estou, desenvolver mais atividades e crescer na empresa são os meus valores, não só eu tenho que estar alinhado com a empresa, mas ela comigo também. Ter reconhecimento dos meus esforços por exemplo é um deles (E10).

O perfil da entrevistada vem de encontro com a âncora relacionada, uma vez que ela se encontra em uma fase de transição da formação para galgar novos cargos. A profissional identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha e ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas.

4.4 DO PROFISSIONAL PARA O FUTURO PROFISSIONAL

No final da entrevista, foi solicitado ao entrevistado dicas e/ou sugestões para quem pretende um dia seguir carreira em vendas. Se fez necessário destacar esse tópico porque percebemos na seção "Trajetórias de Carreira" que dificilmente é pensado a atividade como profissão e primeira opção. Percebe-se necessariamente ter que vivenciar a atividade para se pensar e definir seguir carreira nesta profissão.

O entrevistado (E3) traz um ponto interessante sobre se a pessoa não tiver experiência e for iniciar na área, muitas vezes isso ser até melhor, pois segundo ele: [...] *eu gosto de pegar pessoas que não tem experiência principalmente para não vir com vícios*. Ele também destaca as dicas que dá para o profissional que vem com a ideia de iniciar em vendas para ganhar dinheiro: [...] *a ideia de ganhar dinheiro eu digo que você vai fazer dinheiro, pensa bem pois o caminho é árduo, vendas precisa ser obstinado, quem quer vir para venda para pagar contas, não vai conseguir, vai pra um serviço mais burocrático pois vendas é para quem é obstinado, quer fazer patrimônio, viver bem*.

Muitos dos entrevistados destacam sobre as habilidades necessárias e competências que precisam ser aprimoradas para ser um profissional em vendas:

Vendas é disciplina, não é pensar que sabe falar muito, conversar a vai ser um bom vendedor. Nessa área, é preciso ter disciplina e seguir métodos, pois de 100 pessoas que tu fala, não são todas que você vai vender. Levo para vida também, não só para vendas, mas acho que sempre precisa-se estar atualizado naquilo que tu faz para sempre buscar ser melhor. Precisa ter habilidades favoráveis que irá ajudar muito, ser desinibido, comunicação, disciplina, saber seguir processo (E7).

É preciso escutar muito, mais ouvir do que falar, audição ativa. Às vezes a pessoa acha que ouviu, mas não ouviu nada e não disseminou nem 10% do que o cliente disse. Ter uma boa escuta é se dar bem em todos os estágios da venda (E3).

O ponto principal que eu segui para mim é que quando você for trabalhar na área de vendas é você se colocar no lugar do cliente. Então, como eu gostaria que a pessoa me abordasse, como eu gostaria que aquela pessoa me vendesse. Para mim, o que é importante ouvir numa venda? Dependendo da pessoa, consigo com isso tirar vários insights me ouvindo, me autoavaliando se preciso ser mais técnica ou não com aquela pessoa. Isso foi e é um ponto muito bom que me ajudou bastante na carreira, tanto sendo pré-venda quanto atuando diretamente com a venda e para isso requer amadurecimento na profissão (E5).

A característica principal é dica que posso dar é a pessoa adquirir resiliência, o perfil de vendas não é para qualquer um, é preciso avaliar o quanto a pessoa suportaria pressão. Sugiro até quem queira antes de entrar nesse mercado de vendas acabar pesquisando quais os nichos que se encaixam com cada perfil, existem vendas que precisa ter um perfil mais moderado, alguns mais agressivos, então existem testes vocacionais que dá pra fazer para se autoconhecer [...] hoje em dia não funciona mais uma venda robotizada e sim algo mais humanizado - uma venda mais consultiva.(E4).

Futrell (2014) corrobora com a mesma opinião de alguns entrevistados de que qualquer pessoa é capaz de vender ou deveria saber vender, pois segundo o autor, no ambiente competitivo da atualidade, em que boas aptidões interpessoais são tão valorizadas, a ausência de habilidades em vendas pode colocar uma pessoa em desvantagem.

As habilidades o tornam um bom vendedor e o fazem permanecer na atividade, mas é preciso também buscar conhecimentos e desenvolver competências para ter uma carreira de sucesso.

Eu não diria uma dica de que você vai ser vendedor ou deve se tornar um vendedor, ir para a área de vendas, acredito que isso deve estar dentro da pessoa, querer ou ser um dom, pois não é fácil. Eu diria que independente se você não for um vendedor da área de vendas, todo mundo é um profissional e precisa saber vender o seu trabalho. É preciso saber se comunicar, saber vender a tua força de trabalho. Conhecimento e títulos adquiridos na faculdade precisam ser postos em prática em qualquer área (E1).

Estudar é preciso, faz muito tempo que a área de vendas só não é mais dom, é preciso estudar as técnicas e claro, ter vontade de fazer dinheiro, você vende para ganhar dinheiro, tanto é que todas as empresas que vendem dão comissão, mas não é algo que qualquer um chega com a cara e coragem e sai vendendo, é preciso estudar a técnica do negócio. Acredito que qualquer pessoa pode vender qualquer coisa desde que estuda tenha se especializado. Observa, o vendedor do shopping vem cheio de técnicas, não é algo mais que alguém venha e chegue te oferecendo algo. Tem a questão do dom, mas é ciência e requer estudo e assim dá para seguir na profissão (E8).

Não achar que vendas é apenas sair oferecendo algo, vendas é um método não só o processo de vender em si [...] Vendas tem muito conteúdo que precisa ser estudado além de abordagens e forma de comunicação com o cliente e para isso requer estudo, seriedade e buscar se destacar, buscar fazer diferente, buscar conhecimento (E10).

[...]a importância de entender a questão de comportamento humano, pois a técnica e produto se aprende, mas pessoas é mais complicado, então aprender isso o quanto antes, na época em que eu comecei talvez eu teria um melhor desempenho (E9).

É uma carreira onde o profissional terá que estar buscando sempre novas técnicas, novos cursos. O profissional que quer buscar ser reconhecido nessa área precisa estar buscando aprimoramento, ver o que ele fez de certo ou não e ajustar. Existem muitos cursos gratuitos à disposição, livros, até o primeiro livro que eu li quando comecei foi “A bíblia de vendas” com dicas e perguntas. É preciso que a pessoa domine o produto que vende e depois conseguir transmitir isso, o valor do produto para o cliente e isso requer técnica e prática (E7).

É preciso ter confiança no que fala, como apresentar tal coisa, é preciso estudar constantemente, não existe um manual certo de vendas, vender é ouvir mais do que falar 10% mais, é fazer perguntas (o quê, como, onde, quando e porque), daí saberás o que o cliente quer e depois disso começar a falar (E2).

Dentro da área existem muitas oportunidades de crescimento, para ser um profissional de vendas, não necessariamente você precisa oferecer algum produto ou serviço:

[...]saber que vendas gera muitas oportunidades de crescimento dentro da área, dependendo da pessoa ela poderá seguir para análises do processo de vendas auxiliando quem faz pré-venda e venda.

Baseado nos conhecimentos e experiências pessoais de cada entrevista, esta seção buscou reunir nas falas dos entrevistados as vantagens e desvantagens da profissão e as habilidades e competências necessárias para o futuro profissional em vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa qualitativa realizada com profissionais da área comercial e a aplicação do inventário/questionário das âncoras de carreira de Edgar Schein (1993), este estudo teve o objetivo quais são as âncoras de carreira do profissional que escolheu seguir na área de vendas e de que modo influenciaram na escolha profissional.

Com o intuito de compreender se as âncoras identificadas influenciaram na escolha profissional, objetivo geral deste estudo, foram definidos três objetivos específicos, sendo o primeiro levantar a trajetória pessoal e profissional dos entrevistados; o segundo foi identificar como se deu seu desenvolvimento de carreira em vendas; e o terceiro objetivo foi mapear e analisar o perfil do profissional de vendas com base em suas âncoras de carreira.

No primeiro objetivo, a análise da trajetória pessoal e profissional dos entrevistados possibilitou identificar diferenças e semelhanças nas histórias. Após realizar a análise das entrevistas, percebeu-se pontos em comum em alguns entrevistados, como a percepção das habilidades e decisão de seguir carreira advindas tanto da primeira experiência profissional direto em vendas, quanto de experiências anteriores até que seguissem carreira na área de vendas. Diante disto, nos dois contextos de experiências profissionais, foi notório que os profissionais após atuarem na área e exercerem a profissão, se identificaram com a atividade e seguem até hoje. Outro ponto em comum entre os profissionais que estiveram em outras áreas de atuação, a grande maioria vivenciou o estágio da dúvida, de questionamentos se seguiam carreira ou não e por óbvio, se são respondentes deste estudo, optaram por continuarem. Mesmo assim, percebe-se que a profissão não é uma primeira opção muitas vezes como outras profissões que requerem estudo e formação, a profissão na sua grande maioria é descobrimento, experiência e desenvolvimento. Ressalta-se aqui a importância das primeiras experiências no desenvolvimento da carreira de profissionais, podendo ser pensando para diferentes profissões.

No segundo objetivo, justamente junto com a trajetória buscou-se entender como se deu o desenvolvimento da carreira em vendas, buscando entender a permanência na profissão, motivos para escolha, aspectos que influenciaram e guiaram a carreira. Nas respostas, destacou-se fortemente questões associadas a qualidade de vida serem a primeira opção até mesmo antes dos retornos financeiros. Outro ponto foi relacionado ao desafio que acompanha a beleza da profissão, fugindo da monotonia, requerendo do profissional a busca constante por conhecimento e técnicas de melhoria no processo de vendas. Destaca-se aqui a importância de

pensar como os desafios e a possibilidade de autonomia podem ser vistos como fatores impactantes nas carreiras, especialmente nos períodos iniciais.

Já no terceiro objetivo, para mapear e analisar o perfil do profissional de vendas com base em suas âncoras de carreira, após realizada entrevista qualitativa foi aplicado o questionário da âncora de carreira de Edgar Schein (1993) e dentre os participantes foram encontradas sete das oito âncoras de carreira, sendo elas: Aptidão Técnico-Funcional em três participantes; Criatividade Empreendedora e Segurança/Estabilidade com dois em cada um; Estilo de Vida, Dedicção a uma Causa, Aptidão de Gerência Geral e Desafio Puro, com um participante em cada uma das âncoras.

A fim de explorar a fundo os resultados das âncoras identificadas, buscou-se nas trajetórias dos entrevistados a similaridade ou não das suas histórias e momento de vida, principalmente para os entrevistados que estiveram ancorado igualmente. A âncora de carreira de maior predominância foi a Aptidão Técnico-Funcional, no qual o principal ponto para este profissional é conseguir pôr em prática suas habilidades e conhecimentos técnicos a fim de gerenciar seu próprio desenvolvimento. Nos entrevistados foi identificado a influência da âncora de carreira tanto para ingresso na profissão, quanto para o plano de carreira a ser seguido. O entrevistado (E6) ingressou na profissão e diz ter sucesso justamente por poder aplicar os conhecimentos técnicos de sua formação; a entrevistada (E8) diz querer ser especialista e não assumir cargos de gerência na profissão; e o entrevistado (E9) se sente realizado quando é desafiado e aplica seus conhecimentos técnicos na atividade que exerce.

As segundas âncoras mais evidenciadas foram a da Criatividade Empreendedora e de Segurança/Estabilidade. O principal ponto da primeira é a inclinação do profissional em que sempre que tiver uma oportunidade de ter seu próprio negócio, optará por construí-lo. Nos participantes da pesquisa (E3) e (E7) demonstraram momentos da sua trajetória em que empreenderam, mas não prosperaram suficientemente, optando por seguirem na profissão por já possuírem influências e habilidades identificadas para seguir nesta área desde muito novos.

Como demonstrou o resultado, existem também profissionais que possuem um perfil para Segurança e Estabilidade na profissão, que valorizam aspectos voltados mais para uma carreira de modelo tradicional. Os entrevistados (E4) e (E5) a relação das âncoras com a trajetória foi percebida principalmente pelo motivo da escolha pela profissão, que muitas vezes é vista de forma negativa, por ser uma opção como uma saída para o desemprego ou para a falta de qualificação em outras áreas. Apesar disto, os entrevistados ancorados sabem que vendas é uma profissão desafiadora, uma área onde o profissional precisar ter uma autogestão, buscar

por desenvolver-se, cientes que é mais fácil começar uma carreira em vendas, mas para obter sucesso nela é extremamente trabalhoso exigindo-se dedicação e qualificação para, inclusive, obter-se ganhos maiores por meio das comissões.

Ao longo do tempo modificou-se a percepção acerca das profissões da área comercial e apesar de existir ainda estigma, a carreira em vendas tem demonstrado exigir muito comprometimento e dedicação para levar ao sucesso de quem a tem. Dentre os entrevistados, nem todos ocupam a função de vendas diretamente, demonstrando também ser uma profissão de muitas oportunidades para quem se especializa em alguma função deste setor.

O presente estudo trouxe uma boa parte da fundamentação teórica que aborda a análise histórica sobre vendas e sobre o profissional de vendas, para que além do entendimento do perfil profissional possa contribuir como instrumento de pesquisa e crescimento profissional da autora e de todos aqueles que venham se interessar pela profissão de vendas. Ao incrementar na análise dos resultados a seção “4.4 Do profissional para o futuro profissional”, reunindo as falas dos profissionais sobre as vantagens e desvantagens da profissão e habilidades e competências necessárias, almeja-se que o estudo possa contribuir em conhecimentos dos caminhos possíveis dentro da área e o necessário para se tornar um bom vendedor visando crescimento pessoal e profissional.

O estudo buscou inovar no público-alvo escolhido, uma vez que além de não existirem muitas pesquisas acadêmicas voltado para esta profissão, teve como objetivo focar no profissional que escolheu seguir uma carreira na área e participantes que não se encontravam em fase inicial na carreira acadêmica e de mercado de trabalho. Além disso, não apenas buscou-se identificar as âncoras de carreira, mas também relacionar com a trajetória profissional para identificar de que modo influenciou na escolha da profissão.

Antes de iniciar a pesquisa uma hipótese inicial constituía-se em encontrar uma âncora predominante na maioria do grupo de entrevistados tendo em vista que todos são da área de vendas e pertencentes à mesma empresa, com exceção de um entrevistado. Esta possibilidade não se concretizou diante do número de âncoras encontradas dentre os profissionais (sete). Entende-se que por mais que o grupo esteja na mesma área e na mesma empresa, do mesmo modo que existem diferentes tipos de vendas para diferentes tipos de produtos/serviços, existem diferentes tipos de perfil profissional. Em vez de encontrar um padrão nas âncoras, pode-se validar a eficácia do questionário/inventário para o autoconhecimento do indivíduo e encontrar em alguns pontos a relação do estágio ou momento vivido em algum período pelo entrevistado,

permitindo identificar, mesmo que de forma sucinta, de que modo influenciaram na escolha profissional e momento de vida e carreira dos participantes.

Com a eficácia do questionário e a não identificação padrão de uma âncora, o estudo possibilitou a contribuição para a perspectiva do quanto a profissão em vendas pode atender profissionais de diferentes âncoras, sendo uma carreira com múltiplos benefícios e motivadores. Através do relato dos entrevistados, foi possível identificar e elaborar sugestões para que os profissionais de RH que atuam com profissionais de vendas possam explorar diferentes formas de motivar seus talentos com base nas âncoras identificadas:

Quadro 8: Motivadores segundo os entrevistados

Âncoras	Palavras-chave das âncoras	Motivadores
Técnica/Funcional (TF)	Especialista, Desenvolvimento de Habilidades, Desafio, Autogerenciamento.	Realizar treinamentos internos para prática de habilidades e aprimoramento de competências. Incentivo de benefício empresariais em educação (cursos e especializações).
Criatividade Empreendedora (CE)	Criar, Assumir riscos e Superar obstáculos.	Ter oportunidades em atividades/cargos que possibilitam dar asas à imaginação desses profissionais para que possam ter ideias e criarem para contribuírem tanto com o próprio crescimento e permanência na área quanto para desenvolver os demais colaboradores.
Segurança/Estabilidade (SE)	Garantias, Gerenciamento da Segurança financeira e Estabilidade.	Necessidade de ter acompanhamento por parte dos seus líderes nas atividades desenvolvidas.
Gerência Geral (GG)	Gerenciar, Resultados, Pessoas, Responsabilidades.	Possibilidade de progressão de carreira, plano de carreira e metas claras. Desenvolver habilidades como boa relação interpessoal, organização, inteligência emocional e gestão do tempo.
Serviço/Dedicação a uma causa (SD)	Utilidade, Ajudar, Servir, Valores.	O ambiente e cultura organizacional é muito importante para esse profissional.

Desafio Puro (DP)	Novidade, Variedade, Superação e Solução das Dificuldades.	Proporcionar profissionais treinamentos e cursos de especialização para se tornarem capazes de superar qualquer desafio.
Estilo de Vida (EV)	Equilíbrio, Flexibilidade, Prioridade na vida pessoal e profissional.	Acesso a benefícios empresariais que zelam pela saúde e bem-estar. Nos dias atuais, o trabalho híbrido ou home office são valorizados e são uma opção que aumentam a qualidade de vida.

Fonte: elaborado pela autora (2023)

O Quadro 8 acima apresenta na primeira coluna as âncoras identificadas, na segunda coluna as palavras-chave relacionada aos aspectos de cada âncora, uma vez que o significado já foi mencionado no trabalho não sendo necessário repeti-lo e por fim, na terceira coluna apresenta sugestões de possíveis ações motivadoras para do profissional ancorado.

Dentre as limitações do estudo, corroborando para não concretização da hipótese inicial, foi com relação a quantidade de respondentes do inventário/questionário das âncoras de carreira. Inicialmente, objetivou-se diferente da quantidade do público-alvo da pesquisa qualitativa divulgar o questionário para mais pessoas. O método que seria empregado para seleção dessas pessoas seria o *snowball* (bola de neve), no entanto, optou-se por manter os dez entrevistados pela pesquisa levar em consideração a trajetória do profissional para entender a influência da âncora na escolha profissional. Além disso, o prazo do cronograma para a seleção do pessoal foi comprometido e iria interferir no andamento do trabalho. Outra limitação identificada ao longo do estudo, já que resolveu-se trabalhar com o número de dez entrevistados, percebeu-se que o ideal seria ter delimitado dentro da profissão em vendas um segmento ou uma área, assim por exemplo, o referencial teórico não estaria tão amplo.

Para estudos futuros, sugere-se delimitar um segmento em vendas a ser estudado, abrindo oportunidade para através do estudo do perfil profissional de um segmento ou área específica para criar ações para gestão de pessoas, não somente para ser utilizado pelo profissional, mas também por todas as empresas deste segmento. A profissão de vendas necessita que outros estudos abordem e encarem essa profissão como a ciência que ela é. Dentre a abrangência de segmentos comerciais que existem, tipos de vendas e atividades comerciais, por mais que seja uma das áreas mais importantes de uma organização, existem poucos estudos

e até mesmo nas empresas há muitos relatos de não existirem processos claros, ser um setor que depende muito da autogestão do profissional sobre as próprias atividades e carreira.

A título de curiosidade, o entrevistado (E9) foi o sorteado para receber a cortesia em forma de agradecimento pela participação do presente estudo. O entrevistado já foi notificado para as devidas combinações e entrega do livro.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. Âncoras de Carreira – Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. Curso de Pós-graduação em Administração. São Paulo: **FEA-USP**, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Edição 2. Rio de Janeiro: ABNT, nov. 2018.

ARRUDA FILHO, Emílio J. M.; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. Planejamento da Pesquisa Científica. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495351/pageid/5>. Acesso em: 08 out. 2022.

BALASSIANO, Moisés *et al.* Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116, set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/NYXnjx8qZ4trH8kKWS9BHNk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 set. 2022.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da Relação Sujeito-Trabalho nos Modelos Emergentes de Carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qDB9SJm5h5mYmdTTpxfM9nt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2022.

BECK, M. **Profissões Emergentes 2020**. 2020. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/emerging-jobs-report/Emerging_Jobs_Report_Brazil.pdf. Acesso em: 08 jul. 2022.

CORDOVEZ, Diogo. **As 30+ habilidades de um vendedor e traços mais desejados que você DEVE desenvolver para se tornar um representante imbatível**. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/vendas/habilidade-de-um-vendedor/>. Acesso em: 2 fev. 2023.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

DIAS, I. P. **Percursos de Carreira em Tempos de Mudança**: Estudo Qualitativo. 2012. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Porto, Porto, 2012. 111 f. p. 13. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63682/2/Percursos%20de%20carreiraEGRHIsabel%20Dias.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2022.

DUTRA, J. S. *et al.*, As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, p. 55-70, 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n1/v10n1a08.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2022.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. et al. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 4-79.

DUTRA, Joel S.; VELOSO, Elza Fátima R. **Desafios da gestão de carreira**. Barueri: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522480944. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480944/>. Acesso em: 26 fev. 2023.

ELIAS, Luciano de Oliveira. **Identificação das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol: Subsídio para a construção do percurso profissional**. 2020. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Programa de Pós Graduação de Ciências do Movimento Humano, Ufrgs, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/221624/001125271.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: O Guia Completo**: o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014. p 11.

GOMES, Página 50Dione Fagundes Nunes *et al.* Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010. **Recape Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 1, São Paulo, p. 50-62, 2012.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage. 2002.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122431. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122431/>. Acesso em: 26 fev. 2023.

KROSS, Alex Sander de Lima. **Perspectivas profissionais dos carteiros da empresa brasileira de correios e telégrafos da cidade de Torres/RS**. 2010. 59 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Ufrgs, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29784/000773589.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Técnicas de vendas, 4ª edição**. Barueri: Grupo GEN, 2011. E-book. ISBN 9788522483112. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483112/>. Acesso em: 10 jan. 2023.

LOPES, Keilla Petronilia Santos. **Trajatória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária**. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufba, Salvador, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/8125/1/777777.pdf>. Acesso em: 20 jan. 23.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MEYER, Rute Daniele. **A atuação do profissional de Gestão da Informação frente à pesquisa de marketing de uma empresa**. 2004. 104 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Informação, Ufpr, Curitiba, 2004. Disponível em:

<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/48759/TCC%20-%20Rute%20Daniele%20Meyer%20-%20Monografia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 fev. 2023.

NASCIMENTO, Juliana de Moraes et al. Âncoras de Carreira para Agentes de Viagens: Um Estudo Exploratório com Base no Modelo de Edgard Schein. **Ufpr**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 163-183, jan. 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/26756/19865>. Acesso em: 17 jan. 23.

NASCIMENTO, Flaviana Pereira Bastos et al. Âncoras de carreira dos enfermeiros e exercício profissional: existe alinhamento? **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 74, n. 3, p. 1-8, maio 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0591>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/gj7ynBxPdPN9YZj4qsGFzJG/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 17 jan. 2023.

NEVES, José Luis. PESQUISA QUALITATIVA – CARACTERÍSTICAS, USOS E POSSIBILIDADES. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Sem.. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso em: 20 fev. 2023.

OLIVEIRA, Satyro Silva e. **A história e a evolução da venda**. 2015. LinkedIn: @sayro. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/hist%C3%B3ria-e-evolu%C3%A7%C3%A3o-da-venda-satyro-oliveira-6065128495133048832/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 2 jan. 2023.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. In.: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, **anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008 CD ROM.

ORTEGA, M. **Vendas ao Longo da História**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786558100782. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558100782/>. Acesso em: 09 out. 2022.

PANTIGA, Tania Alvo Ayres Netto. **Âncoras de carreira e a intenção de trabalho dos alunos de graduação**. 2015. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faccamp, Campo Limpo Paulista, 2015. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/Tania-Pantiga.pdf. Acesso em: 1 dez. 2022.

RATTO, Luiz. **Vendas: técnicas de trabalho e mercado**. São Paulo: Senac São Paulo, 2008. 208 p.

REIS, T. A. *et al.* Como as âncoras de carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de uma universidade do interior de São Paulo. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 374-386, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32651>. Acesso em: 22 ago. 2022

RODRIGUES, B. S.; KILIMNIK, Z. M. TRAJETÓRIAS, TRANSIÇÕES E ÂNCORAS DE CARREIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO E DE RECURSOS HUMANOS. [S. L.]: **Scielo**, v. 7, n. 17, Jan/Abr., 2000.

SCHEIN, E. H. **Carrer anchours**: discovering your real values. Califórnia: University Associates, 1990.

WILKOSZYNSKI, C. C. **Carreira Contemporâneas: Estudo de Caso Sobre a Gestão de Carreira Frente às Mudanças do Mundo do Trabalho**. 2012. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/4501/Dissert%20CLAUDIA%20DO%20CANTO%20WILKOSZYNSKI.pdf?sequence=7&isAllowed=y>. Acesso em: 22 ago. 2022.

APÊNDICE A - Termo de Livre Consentimento da Pesquisa

Prezado(a) entrevistado(a), você está sendo convidado a participar da pesquisa de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo da pesquisa será através do questionário anexo, identificar com base no modelo de âncoras de carreira de Edgar Schein (1993), quais são as âncoras de carreira do profissional que escolheu seguir na área de vendas e de que modo, influenciaram na escolha 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.

Esse documento possui todas as informações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Para participar, leia atentamente as informações abaixo e prossiga para os próximos passos.

Essa pesquisa não causará nenhum prejuízo a você, suas respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos. Para participar você terá que responder 40 questões classificando de 1 a 6 o quanto este item é verdadeiro para você (escolha única). Ao final do questionário será necessário indicar 3 (três) perguntas (da 1 até 40) que lhe pareçam mais verdadeiras, dentre as pontuadas com 5 ou 6.

Apesar das 40 questões de múltipla escolha, o questionário é de fácil compreensão e não levará mais de 20 minutos. No item final haverá espaço para você colocar seu e-mail para receber sua identidade profissional e concorrer ao sorteio do livro “Vendas não ocorrem por acaso” do autor Thiago Concer.

Obrigada e quaisquer dúvidas, estou à disposição!

Graduanda: Graziela da Silva Inácio
E-mail: gsi.adm.ufrgs@gmail.com

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Pesquisa Qualitativa

O questionário foi desenvolvido para a fase de pesquisa qualitativa do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tem por objetivo conhecer o perfil do profissional de vendas entrevistado e a trajetória da carreira profissional.

Agradeço a disponibilidade e o interesse em participar deste estudo realizado de forma voluntária. Essa entrevista será gravada e posteriormente serão analisadas as respostas exclusivamente para fins acadêmicos. Ok?

Perfil do entrevistado:

1. Nome:
2. Idade:
3. Sexo:
4. Cidade/Estado:
5. Estado Civil:
6. Número de filhos:
7. Escolaridade:
8. Área/Cargo em vendas:

Perguntas trajetória de carreira:

9. Me conte sobre sua história pessoal e profissional e como chegaste a carreira em vendas?
10. Quanto tempo já tens de carreira em vendas?
11. Qual o motivo da escolha pela profissão em vendas?
12. Suas decisões em relação a carreira são influenciadas por alguém?
13. O que guia as suas decisões em relação a carreira?
 - 13.1 Cargo? Salário? Seus valores pessoais? Suas preferências?
14. Você se identifica com as atividades do seu trabalho? Se sente realizado?
15. Você mesmo já elaborou algum plano de carreira?
16. Você costuma reavaliar os rumos de sua carreira?
 - 16.1 Cria novas metas? Novas estratégias?
17. Quais as vantagens de trabalhar com vendas?
 - 17.1 Quais as desvantagens?
18. Falamos bastante sobre carreira em vendas, qual dica você daria para quem está em dúvida ou pretende seguir nessa profissão?

ANEXO A - Inventário das Âncoras de Carreira

Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein

Adaptado para Administração de Recursos Humanos pelos

Professores: Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque

Nome:

Idade:

Sexo:

Cidade/Estado:

Escolaridade:

Quanto tempo de carreira em vendas:

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 ideia 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 autoavaliação, 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	Frequentemente 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 ideias 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 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 deem 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 ideias 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 solucionarei 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 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 que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
- ___ 35. Preferiria deixar minha organização 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 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

Média

Identificando sua Âncora de Carreira:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4.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 tranquilo. 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 autoimagem 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.

5.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.

6. 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.

7. 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.

8. 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 quer 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.