



O processo de mudança organizacional sob a ótica das âncoras de carreira: possíveis correlações no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19

The organizational change process from the perspective of career anchors: possible correlations in the context of the new coronavirus pandemic

Marco Aurélio Amaral de Castro¹

Recebimento: 21 de fevereiro de 2021

Aprovação: 3 de maio de 2021

Publicação: 23 de setembro de 2021

Resumo: O presente estudo teve como objetivo verificar as correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que foi realizada com quatorze trabalhadores de múltiplas organizações, por meio da aplicação de um questionário eletrônico. O levantamento baseou-se no inventário de âncoras de carreira proposto por Schein (1996) junto a quatro perspectivas de mudanças globais, apontadas por Schein e Maanen (2016), concernentes à reestruturação, estrutura organizacional, tecnologia e *expertise*, suporte e serviço. O trabalho sustenta-se tendo em vista a complexidade das mudanças organizacionais trazidas pela pandemia, tanto para as organizações quanto para seus trabalhadores. Os resultados indicam que a maior parte dos indivíduos que vivenciaram mudanças organizacionais no contexto da COVID-19 possui um tipo de correspondência entre sua âncora de carreira e as mudanças ocorridas, prevalecendo para esses profissionais um ambiente de oportunidades.

Palavras-chave: Âncoras de carreira; mudança organizacional; COVID-19.

Abstract: The present study aimed to verify the correspondences between the career anchors and the organizational changes perceived in the context of the pandemic of the new coronavirus - COVID-19. This is a qualitative research that was carried out with 14 workers from multiple organizations, through the application of an electronic questionnaire. The survey was based on the inventory of career anchors proposed by Schein (1996), together with four perspectives of global changes pointed out by Schein and Maanen (2016), concerning restructuring, organizational structure, technology and expertise, support and service. The work is sustained, in view of the complexity of the organizational changes brought about by the pandemic, both for organizations

¹ Fundação João Pinheiro. E-mail: marcoamaralcastro@gmail.com.



and for their workers. The results indicate that most individuals who experienced organizational changes in the context of COVID-19, have a type of correspondence between their career anchor and the changes that have occurred, prevailing for these professionals an environment of opportunities.

Keywords: Career anchors; organizational change; COVID-19.

1. Introdução

Gerenciar mudanças organizacionais em momentos de crise pode ser mais complexo e desafiador do que se imagina, ainda que se encontre uma infinidade de pensamentos que dão conta do fenômeno da mudança estratégica. Dentre as teorias disponíveis na literatura, podem ser destacadas as que foram elucidadas por autores, tais como: Lewin (1951), Pettigrew (1987), Acuña e Fernández (1995), Burnes (2004), Grey (2004), Kotter (2017) e Vasconcelos, Irigaray, Leal e Carvalho (2019).

Esses estudiosos possuem uma visão do processo de mudança organizacional que vai desde a dimensão integrada do contexto, do conteúdo e do processo à reinvenção de regras, com o objetivo de encorajar as pessoas. Isso ocorre, segundo Gohr e Santos (2011), porque as linhas de pensamento não são excludentes, muito pelo contrário, são consideradas diferentes variáveis e dimensões organizacionais, não havendo um único caminho para gerenciar e estudar esses processos.

Em relação aos potenciais caminhos no contexto das mudanças trazidas pela pandemia do novo coronavírus – COVID-19 –, Batista, Saran, Limongi, Silva e Gomes (2020) apontam que os brasileiros tiveram a oportunidade de observar de forma distanciada e antecipada as transformações, fenômenos, experiências de contágio e enfrentamento de outros países, abrindo certa vantagem na escolha de opções estratégicas que mais se adequassem à realidade do país.

Contudo, isso foi insuficiente para minimizar os impactos e as consequências negativas no âmbito organizacional, sobretudo conter o avanço da pandemia, pois a primeira morte em decorrência do contágio com o vírus no Brasil ocorreu em 17 de março de 2020, embora o primeiro caso de confirmação da doença tenha ocorrido em Wuhan, China, em 10 de dezembro de 2019 (*World Health Organization*, 2020).



Segundo Ferreira, Santos, Silva e Bacim (2020), o vírus percorreu livremente até chegar ao Brasil como um “estrangeiro parasitário”, não se apresentou e não pediu licença para entrar, mudando de forma repentina os relacionamentos, o modo como as pessoas se deslocam, contrariando todas as normas e convenções, até então presentes na cultura do país. Além disso, fez milhares de vítimas e passou a exigir de todos adaptação, resiliência, paciência, senso de coletividade e compaixão.

Todo esse cenário de crise que se instalou na sociedade brasileira gera desafios econômicos, tecnológicos, sociais e geopolíticos, trazendo reflexões acerca das estratégias que deverão ser adotadas, não só durante a pandemia mas também no pós-COVID-19. Essa perspectiva desencadeia um debate entre a “vida” e a “economia”, que por si só já traz uma grande dicotomia para o poder público, sociedade civil e iniciativa privada (Peci, 2020).

Surge não só uma questão de discussão em nível da saúde e segurança das pessoas, mas também um ambiente altamente complexo, imprevisível e de grandes mudanças para as organizações, que envolve níveis de empregabilidade, garantia dos empregos, redesenho de atividades e reestruturação, bem como envolvimento do poder público, que passa a ser um ator fundamental e dele são exigidas estratégias claras quanto ao enfrentamento de todas as demandas (Peci, 2020; Nogueira, Silva, & Carvalho, 2020).

Essas incertezas reforçam as discussões sobre como levar uma vida equilibrada, de forma que o trabalho, a carreira, a família e o autodesenvolvimento possam receber atenção substancial. Destarte, as pessoas estão valorizando menos os conceitos tradicionais, como lealdade, autoridade, antiguidade ou promoção e, em vez disso, valorizam cada vez mais o individualismo, demandando tarefas que proporcionem uma oportunidade de expressar seus talentos (Schein & Maanen, 2016).

Dessa maneira, não haveria processos de mudança sem a participação das pessoas nas organizações e, tendo em vista essa importante variável no processo de transformação, torna-se essencial conhecer as particularidades dos indivíduos, ainda mais em momentos de extrema complexidade, como é o caso da pandemia que se vivencia. Ademais, compreender quem são os trabalhadores e quais as estratégias utilizadas na construção de suas trajetórias profissionais (Jeremias & Oliveira, 2020) deve ser fonte de relevância para a gestão de pessoas, uma vez que, até



então, as distinções entre os níveis ocupacionais sempre foram desconsideradas (Lopez & Guedes, 2019).

Assim, por meio das âncoras de carreira, obtém-se uma espécie de aporte no processo de conhecimento desses profissionais, pois esse instrumento auxilia no que tange à “descrição e categorização das múltiplas formas de resposta das pessoas às suas situações de trabalho. Elas podem ser vistas como síndromes complexas, mas distintas de interesses pessoais, habilidades, motivos e valores” (Schein & Maanen, 2016, p. 166). O objetivo dessa tipologia seria “ajudar os indivíduos a desenvolver o tipo de autopercepção que lhes permitisse negociar melhor com as organizações na gestão de sua própria carreira” (Schein, 1990, p. 4).

Partindo desses pressupostos e da necessidade de utilização em determinadas pesquisas de “diferentes técnicas e métodos para analisar e compreender melhor como ocorre o processo de mudança nas organizações” (Gohr & Santos, 2011, p. 1679), afirma-se que o presente estudo teve como objetivo principal verificar a existência de correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19.

Cabe esclarecer que este trabalho se encontra organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A próxima seção diz respeito ao referencial teórico utilizado na discussão dos resultados; a terceira refere-se aos procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa; a quarta trata das revelações de campo; e, por fim, a quinta parte traz as considerações finais.

2. Referencial teórico

2.1. Mudança Organizacional

O conceito de mudança organizacional de Lewin (1951) é composto por três estágios: descongelamento (deixar a situação atual), mover (caminhar em direção ao objetivo almejado) e, por último, recongelar (quando se atinge o objetivo almejado). Entretanto, essa definição recebe



críticas em sua fundamentação, pois se acredita que “as organizações nunca são congeladas, muito menos recongeladas, mas são entidades fluidas com muitas personalidades” (Burnes, 2004, p. 988).

Na visão de Pettigrew (1987), o processo de formulação de qualquer nova estratégia pode ser visto por meio da gestão de três dimensões integradas: contexto, conteúdo e processo. Nesse caso, o contexto externo refere-se ao ambiente social e o contexto interno à estrutura organizacional. Já o conteúdo diz respeito às áreas específicas em processo de transformação. Para o autor, o processo de mudança “refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que buscam mover a empresa do estado presente para o futuro” (Pettigrew, 1987, p. 658).

Por outro lado, em uma perspectiva voltada aos indivíduos, a mudança é vista com o propósito de alterar os componentes organizacionais e “obter das pessoas um novo tipo de comportamento” (Acuña & Fernández, 1995, p. 82). Para os autores, a mudança

[...] pressupõe um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Para tanto é possível alterar diferentes aspectos da organização, suas formas estruturais, seus procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilos de direção, planificação e controle, bem como a composição quantitativa e qualitativa das pessoas que a integram (Acuña & Fernández, 1995, pp. 81-82).

Outra dimensão referente ao conceito de mudança diz que ela pode ser entendida “[...] como uma construção afetada pela atuação das próprias organizações e suas consequências não desejadas” (Grey, 2004, p. 16). Ou seja, ela é um efeito das práticas organizacionais e não a precursora dessas práticas, pois as organizações atuam construindo um cenário de mudanças às quais criam a necessidade aparente de geri-las (Grey, 2004).

Ainda, conforme Grey (2004), a mudança tornou-se uma parte tão importante das premissas assumidas no contexto organizacional que foi transformada em “fetiche”, pois a ideia de que o mundo está mudando cada vez mais rápido, fazendo com que as organizações se adaptem às mudanças para se manterem de pé, não possui uma “base na qual seja possível sustentar ou avaliar

essas afirmações. Quem pode dizer se as mudanças associadas ao microprocessador são mais rápidas ou têm maior alcance do que aquelas associadas à máquina de impressão?” (Grey, 2004, p. 14).

Por sua vez, Kotter (2017) desenvolveu uma abordagem que envolve um processo que contém oito etapas que envolvem a gestão de pessoas, afirmando tratar-se de etapas geradoras de mudanças bem-sucedidas de qualquer amplitude no contexto organizacional. O Quadro 1 elenca cada uma dessas etapas:

Quadro 1 – Etapas do processo de mudança

Etapa	Definição
01	Estabelecimento de um senso de urgência
02	Criação de uma coalizão administrativa
03	Desenvolvimento de uma visão e estratégia
04	Comunicação da visão da mudança
05	Atribuir empoderamento aos funcionários para realizar ações abrangentes
06	Realização de conquistas no curto prazo
07	Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças
08	Estabelecimento de novos métodos na cultura

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotter (2017).

Acredita-se que, a partir dessas oito etapas, junto à liderança, os indivíduos compreenderão melhor os processos de transformação de mudanças cada vez mais comuns no contexto organizacional (Kotter, 2017).

Além do foco na gestão de pessoas, levando em conta os pressupostos de contemporaneidade, o conceito de mudança organizacional ganha uma outra definição, que pode ser percebida, sem prejuízo de outros conceitos, como:

... a reinvenção de um novo sistema de regras e normas com o propósito de encorajar novas condutas e convívios e formas de negociação necessárias e, no que concerne, lograr a colaboração dos indivíduos na organização e a execução de novas soluções tecnológicas (Vasconcelos, Irigaray, Leal, & Carvalho, 2019, p. 895).



Nesse sentido, para lograr êxito no novo contexto, em que os sistemas são reinventados de forma recorrente e as organizações e o mundo do trabalho se tornam cada vez mais complexos, as mudanças ocorridas com as organizações e com o corpo de trabalhadores demandam atenção substancial por parte dos gestores, conforme apontam Schein e Maanen (2016). Ademais, segundo os autores, as lideranças possuem papel fundamental no que concerne ao encorajamento e colaboração dos indivíduos.

Logo, os gestores devem se envolver na construção das carreiras, diferenciando “empregos” de “trabalho”, buscando alocar as pessoas de forma sábia nos empregos, gerenciando a retenção e desenvolvimento do talento necessário para que o trabalho seja realizado de forma eficaz (Schein & Maanen, 2016). Diante de tais desafios, faz-se necessário aprofundar os conceitos acerca da temática de carreira e suas construções.

2.2. Carreira e suas âncoras

A definição da palavra “carreira” é utilizada para referenciar a posição de um profissional na organização, com associação à passagem por diversos cargos, para fazer menção à trajetória profissional de um empreendedor ou uma espécie de trilha para realização dos próprios desejos. Além disso, assume outros conceitos como: um caminho a trilhar, a mobilidade ocupacional, a estabilidade no trabalho, que representa a carreira como profissão (Silva, Trevisan, Veloso, & Dutra, 2016).

Edgar Schein (1990) criou uma tipologia para ajudar os ocupantes de carreira a decifram suas próprias prioridades, denominada âncora de carreira, que é “o autoconhecimento do que se é bom, quais são as necessidades, motivos e valores que regem as escolhas relacionadas ao trabalho” (Schein, 1990, p. 2). Em outras palavras, trata-se de um processo que envolve a capacidade de negociação dos indivíduos com suas organizações, que requer a indução do desenvolvimento de sua autopercepção para que ele consiga decifrar suas próprias prioridades.

A âncora de carreira pode ser utilizada na vida profissional de uma pessoa como:

. . . uma forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa. (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006, p. 264).

Para desenvolver a tipologia, Schein (1990) realizou um estudo longitudinal no qual foram desenvolvidas 08 (oito) categorias de âncoras de carreira, que são apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Categorias de âncoras de carreira

Âncora	Definição
1. Competência Técnica / Funcional (TF)	Nesta âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas e a realização profissional advém da possibilidade de enfrentar desafios nessa área.
2. Competência Gerência Geral (GG)	Diz respeito ao profissional que se motiva pela oportunidade de liderar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto nas organizações. A pessoa busca atingir sucesso na carreira por meio do alcance de posição elevada na hierarquia organizacional e poder para influenciar os outros.
3. Autonomia / Independência (AI)	Neste grupo se encontram as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia.
4. Segurança / Estabilidade (SE)	Nesta âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado guiará suas decisões pautado pela segurança e estabilidade.
5. Criatividade Empreendedora (CE)	Neste grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
6. Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)	Nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.
7. Desafio Puro (DP)	A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
8. Estilo de Vida (EV)	Nesta âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silva, Trevisan, Veloso e Dutra (2016).

Para assimilação das mudanças é notória a importância das âncoras de carreira dos profissionais, no entanto, a forma como esses indivíduos absorvem, influenciam na incidência de suas âncoras em épocas específicas, como por exemplo em momentos de dificuldade financeira (Silva *et al.*, 2016).



Esse contexto de mudanças no comportamento das pessoas também está relacionado à valorização do individualismo e aos direitos individuais em relação às grandes organizações em detrimento dos conceitos tradicionais, pois os indivíduos estão mais preocupados com a vida no todo, valorizando menos o trabalho ou a carreira. (Schein & Maanen, 2016).

Ressalta-se que o conceito de carreira que embasa o presente estudo é o que está voltado a “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (Hall, 1976, p. 4). Destarte, essas experiências vão se concretizando na medida em que as transformações no mundo do trabalho vão ocorrendo.

2.3. O impacto das mudanças para a carreira e suas âncoras

As mudanças profundas e aceleradas ocorridas no século XX vêm trazendo uma gama de desafios para o ambiente organizacional mundial, aliados ao desenvolvimento econômico, tecnológico e da sociedade em geral. As organizações são pressionadas por essa combinação de fatores na busca por competitividade e inovação, modificando a forma como gerenciam os negócios, as pessoas e o tradicional sistema de trabalho, que foi direcionado anteriormente por uma relação entre o empregador e o empregado, baseada no longo prazo (Souza, 2018).

A tendência é que os ambientes de trabalho e os empregos acompanhem os novos movimentos, que trazem desafios e oportunidades aos ocupantes de carreira que possuem uma âncora bem desenvolvida. Assim,

. . . para avaliar a potencial aplicabilidade desses conceitos e ferramentas de autodesenvolvimento para o futuro, precisamos primeiro considerar as implicações das mudanças globais e outras tendências, tanto para os padrões da carreira externa, quanto para as etapas de emprego, e segundo, para a carreira interna — como as âncoras se encaixarão nesses novos padrões (Schein & Maanen, 2016, p. 169).

Nesse sentido, faz-se necessário planejar os empregos e as funções à medida que tanto as organizações quanto os próprios empregos e o conceito do que é o trabalho vão mudando. A Figura

1 demonstra as quatro perspectivas de mudanças globais e outras tendências relacionadas à natureza do trabalho, conforme apontam Schein e Maanen (2016).

Figura 1 – Perspectivas de mudanças globais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Schein & Maanen (2016, p. 169-171).

Schein e Maanen (2016) detalharam os impactos relacionados à mudança na natureza do trabalho a partir da correlação entre as perspectivas de mudança globais e as características das âncoras de carreira, apontando alguns desafios e oportunidades, que são apresentados a partir do Quadro 3.

Quadro 3 – Impactos relacionados à mudança na natureza do trabalho

Perspectiva	Impactos	Desafios e oportunidades para as âncoras
Reestruturação e globalização	É esperado quase que continuamente que tanto as organizações públicas quanto as privadas passem por reestruturações, de várias formas, atendendo às mais diversas necessidades. A globalização tem trazido nos últimos anos a ênfase na redução, a partir de argumentos voltados à concorrência e capacidade de manutenção das organizações.	Ganharão vantagem as pessoas ancoradas no <i>desafio puro</i> e as orientadas à <i>autonomia</i> devem ser menos impactadas. Por outro lado, o tipo <i>gerente geral</i> pode achar difícil encontrar organizações estáveis em que possa avançar de maneira mais confiável.
Estrutura organizacional	O processo de mudança na estrutura organizacional tem exigido que as organizações reexaminem e aparem as suas	Ascensões mais lentas podem prejudicar os que estão ancorados em <i>gerência geral</i> , uma vez que menos oportunidades de

	estruturas hierárquicas nos níveis intermediários, transformando as organizações em estruturas mais planas.	gerenciamento estarão disponíveis. Os que são ancorados no <i>desafio puro</i> encontrarão conforto nessas situações, bem como os da <i>técnicos funcionais</i> , se estiverem dispostos a aprender novas áreas. As âncoras <i>estilo de vida e segurança</i> serão as menos bem servidas em organizações em constante reestruturação.
Tecnologia e expertise	O cenário de tecnologia e <i>expertise</i> afrouxou de tal maneira as organizações, empregos e os papéis, a partir da utilização de ferramentas sofisticadas de tecnologia da informação, por meio das quais os clientes poderão acessar diretamente a organização.	Haverá mais oportunidades para as âncoras relacionadas ao <i>empreendedorismo</i> e <i>autonomia</i> . Assumirão maiores responsabilidades as <i>funções técnicas</i> , pois têm maior responsabilidade de projetar bem o sistema e mantê-lo em funcionamento. As âncoras das áreas <i>funcionais-técnicas</i> e em <i>serviço</i> terão mais possibilidades de escolha de carreira e as âncoras de <i>estilo de vida</i> ligadas a questões sociais também poderão ser beneficiadas.
Suporte e serviço	O crescimento das funções de suporte e serviço ocorrerá à medida que o trabalho e a vida se tornam mais complexos. A redução de custos esperada com automatização de processos poderá ser ilusória, uma vez que esses esforços podem resultar em redistribuição em vez da redução da força de trabalho.	Não há uma definição clara sobre o impacto nas âncoras de carreira. O que se imagina, é que haverá mais funções de serviço e pessoal baseadas no conhecimento e apoio, do que em funções estritamente operacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Schein & Maanen (2016, p. 169-171).

Os diferentes grupos de âncoras definem o sucesso de forma muito diferente. A exemplo, o *funcional técnico* tem no trabalho o ponto central do desenvolvimento do seu talento, ao passo que, no *gerencial*, os novos desafios ou uma série de projetos são pontos preponderantes. A âncora *estilo de vida* aumentou ao longo das décadas e provavelmente se tornará mais comum no futuro. Aos que buscam *segurança e estabilidade*, o futuro parece escuro e confuso, enquanto para os que possuem a âncora de *autonomia e independência* o futuro proporcionará mais oportunidades do que antes (Schein & Maanen, 2016).

A mudança do trabalho e sua natureza na sociedade, segundo Schein e Maanen (2016), passam a contar com valores menos tradicionais, visualizando mais o indivíduo e o seu individualismo, pois as pessoas pedem cada vez mais que as tarefas que realizam estejam



correlacionadas a um senso de significado e de uma oportunidade de expressar os seus talentos. Torna-se fundamental ter consciência de que o indivíduo, segundo Chanlat (2009), é um ser biopsicossocial, tríplice, o que lhe confere uma complexidade singular, pois, quando se estuda o indivíduo isoladamente segundo um dos três aspectos, na verdade é difícil de se ignorar os outros dois.

Essa tríplice composição está contida nos estudos relacionados aos seres humanos nas organizações. A realidade humana observada conjugando esses três elementos explica, em certa medida, por que em situações organizacionais semelhantes alguns se comportarão diferentemente no plano individual, pois os comportamentos têm suas raízes em grande parte no contexto biopsicossocial de cada um, sendo indissociável da história, da experiência e das vivências (Chanlat, 2009).

Coaduna com essa lógica a realidade presente, que diz respeito à crise econômica e à explosão da pandemia do coronavírus, sobretudo a inter-relação que há entre elas. Segundo Antunes (2020), essa crise tem gerado um tremendo impacto e consequências trágicas para a população que depende exclusivamente do trabalho para sobreviver. Se já não bastasse os altíssimos índices globais de mortalidade em função do vírus,

. . . ampliam-se enormemente o empobrecimento e a miserabilidade na totalidade da classe trabalhadora. Em parcelas enormes desse contingente, como nos desempregados e informais, a situação torna-se verdadeiramente desesperadora, com o Brasil se destacando como um dos campeões da tragédia (Antunes, 2020, p. 7).

No Brasil, onde sempre foi latente a exploração do trabalho e a precarização ilimitada, as consequências da pandemia, segundo Antunes (2020), são ainda mais perversas do ponto de vista social. Conforme o autor exemplifica, antes da COVID-19, mais de 40% da classe trabalhadora brasileira encontrava-se na informalidade ao final de 2019.

Além disso, cerca de cinco milhões de trabalhadores experienciaram a *uberização* do trabalho, ou seja, trabalharam com transporte de passageiros, propiciado por plataformas digitais e aplicativos, o que até então era saudado como “maravilhoso mundo do trabalho digital, com suas



novas modalidades de trabalho *on-line* que felicitava os novos empreendedores” (Antunes, 2020, p. 8).

Logo, “se esse conjunto de situações já vinha ocorrendo em alta intensidade antes da pandemia, o que se visualiza no presente e no horizonte próximo, em meio a esta terrível hecatombe mundial, é um desenho societal mais desolador” (Antunes, 2020, p. 8). Para o autor, a saída seria pensar um modelo alternativo que confronte com o atual “sistema de metabolismo antissocial do capital”, que além “de causar sofrimento físico e psíquico nas pessoas que trabalham e destruir o meio ambiente, provoca cada vez mais concentração de renda e aumenta a pobreza e a desigualdade.” (Lucca, 2020, p. 2).

Diante desse cenário, os estudos relacionados às carreiras assumem um caráter de extrema relevância, uma vez que “neste novo paradigma, os indivíduos querem planejar e ser responsáveis por sua carreira ao mesmo tempo em que permitem que a organização participe de seu desenvolvimento, desde que os objetivos de ambos estejam alinhados” (Silva, Bispo, & Ayres, 2019, p. 22).

Dessa forma, um sistema de carreira eficaz, segundo Schein e Maanen (2016), é aquele que “requer um bom processo de correspondência entre a âncora de carreira do indivíduo e os requisitos de trabalho da organização” (Schein & Maanen, 2016, p. 168).

3. Procedimentos metodológicos

O presente estudo possui caráter qualitativo. A esse respeito, Patias e Hohendorff (2019) salientam se tratar de uma pesquisa que busca conhecer a realidade múltipla, subjetiva, as experiências dos indivíduos, bem como suas percepções, que são aspectos úteis para esse tipo de pesquisa, em que a realidade é construída em conjunto entre o pesquisador e o pesquisado a partir das experiências individuais de cada sujeito. Esse tipo de pesquisa é produzido “a partir das percepções dos sujeitos que participam da pesquisa” (Patias & Hohendorff, 2019, p. 3), o que vai ao encontro do objetivo deste trabalho, o qual foi “verificar as correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia do novo coronavírus –



COVID-19.”

Quanto aos fins, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, pois tem a intenção de descrever as “características de determinada população ou fenômeno” (Gil, 2008, p. 28), e, apesar da temática em torno da mudança ser bastante estudada, principalmente em outros países, como aponta Rocha-Pinto e Muniz (2010), a intenção foi desenvolvê-la, especificamente, no que concerne às âncoras de carreira no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19.

Em relação aos meios, trata-se de um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo de um ou poucos objetivos, de maneira a possibilitar o conhecimento amplo do fenômeno (Gil, 2008), que tipicamente “combina[m] métodos de coleta de dados, como arquivos, entrevistas, questionários e observações” (Eisenhardt, 1989, p. 534). Esse meio de pesquisa vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores e tem como propósitos: (i) explorar as situações da vida real; (ii) descrever a situação dentro do contexto que será feita a pesquisa; e (iii) explicar variáveis causais acerca de um fenômeno (Gil, 2008).

3.1. Coleta e análise de dados

A coleta de dados desta pesquisa foi feita a partir dos seguintes meios: (a) pesquisa bibliográfica que propiciou a sustentação teórica e conceitual deste estudo, uma vez que é proveniente de livros e artigos científicos, conforme aponta Gil (2008), e que propiciou elencar teorias acerca de temáticas que envolvem a mudança organizacional, as âncoras de carreira e a pandemia do novo coronavírus – COVID-19; (b) pesquisa documental que também foi utilizada como fonte de apoio, trazendo dados e informações, principalmente no que tange à COVID-19; (c) pesquisa de campo que foi efetivada por meio de um questionário eletrônico, que foi enviado aos participantes e que ficou disponível durante uma semana no mês de agosto do ano de 2020, contendo:

- (i) Dados pessoais e profissionais dos participantes;
- (ii) Inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996);



- (iii) Questionário referente às perspectivas de mudanças em torno da reestruturação, estrutura organizacional, tecnologia-*expertise*, suporte e serviço, apontados por Schein e Maanen (2016), previamente e posteriormente à COVID-19;
- (iv) Investigação acerca da implantação do *home office*, previamente e posteriormente à COVID-19.

Sobre o inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996), cabe dizer que ele é composto por quarenta questões e conta com uma escala de avaliação, em que o participante define o quanto cada questão se aplica à sua autopercepção no que tange aos seus valores, necessidades e capacidades. Cada uma das questões está diretamente relacionada a uma âncora, e cada âncora possui cinco questões relacionadas a ela. Quanto mais a questão se aplica ao indivíduo, maior pontuação é atribuída a ela (Faro, Amorim, Trevisan, & Junqueira, 2010).

A escala é composta a partir da pergunta “O quanto cada item é verdadeiro para você?”: (1) nunca verdadeiro para mim, (2-3) ocasionalmente verdadeiro para mim, (4-5) frequentemente verdadeiro para mim e (6) sempre verdadeiro para mim. A âncora de carreira é identificada a partir do cálculo da média aritmética simples das cinco questões relacionadas a cada âncora. A âncora que obtiver a maior média de pontos é a âncora do indivíduo. Como o objetivo desta pesquisa foi correlacionar as âncoras de carreira às mudanças, o método de identificação das âncoras proposto por Schein (1996) foi simplificado, sendo suprimida a entrevista.

Em relação ao questionário sobre as perspectivas de mudanças e a investigação acerca da implantação do *home office*, ambos foram operacionalizados em um único instrumento que conteve as seguintes questões:

1 – Reestruturação: A empresa em que você atua passou ou tem passado por reestruturação nos últimos anos? Exemplos: extinção/criação de novas unidades, redução drástica de custos, mudança relevante nos procedimentos, nicho de mercado, clientela, mudança de vínculo profissional (terceirização, redução de jornada de trabalho), dispensa considerável de funcionários etc.

2 – Estrutura organizacional: A empresa em que você atua sofreu ou ainda está sofrendo mudanças em sua estrutura organizacional nos últimos anos? Exemplos: redução/aumento de cargos, unificação de setores, redução/aumento de chefias, adoção de trabalho por projetos, aumento de autonomia para os trabalhadores etc.

3 – Tecnologia e *expertise*: A empresa em que você atua passou ou ainda passa por mudanças em sua área de tecnologia? Exemplos: aquisição/extinção/alteração dos sistemas de informação e de equipamentos, adoção do uso de aplicativos para as atividades/interface com os clientes e trabalhadores, utilização de meios tecnológicos para comunicação: reuniões, encontros e a atividade fim, criação de *sites* eletrônicos para venda dos produtos/serviços ou propaganda etc.

4 – Suporte e serviço: A empresa em que você atua passou ou ainda passa por alterações em sua área de suporte? Exemplos: criação de setor de apoio e suporte (SAC, Ouvidoria etc.), criação de setor de desenvolvimento de produtos, atendimento a reclamações, pós-venda, análise de reclamações, contratação de técnicos de suporte (para auxílio a clientes e trabalhadores).

5 – *Home office*: A empresa que você atua adota ou passou a adotar o sistema de trabalho em *home office*?

Foram convidados a participar da pesquisa dezesseis indivíduos, isto é, o dobro dos oito tipos de âncoras de carreira existentes. Trata-se de trabalhadores de múltiplas organizações, cargos, áreas de atuação, idades e setores. É importante ressaltar que a busca por participantes durante a pandemia se tornou um tanto quanto desafiadora, considerando a segurança biológica, formatos diversificados de trabalho, como, por exemplo, *home office*, redução de carga horária e trabalho por escalas. Logo, chegou-se aos convidados por meio da indicação de pesquisadores e profissionais dos setores público e privado.

A escolha do quantitativo e do perfil de convidados ocorreu intencionalmente, conforme apontam Patias e Hohendorff (2019), em função da busca por uma diversidade de características pessoais, profissionais e organizacionais, corroborando para a identificação do maior número

possível de âncoras de carreira. Isso contribuiu para o levantamento de uma diversidade de impactos das mudanças oriundas da pandemia do novo coronavírus – COVID-19 –, dentro de realidades profissionais e organizacionais distintas.

Dos dezesseis convidados, quatorze aceitaram participar do estudo, o que não trouxe prejuízo para o objetivo da pesquisa. O Quadro 4 apresenta o perfil de cada um dos participantes.

Quadro 4 – Perfil dos participantes

Entrevistado						Organização		
Código	Idade	Sexo	Tempo total de trabalho	Cargo atual	Tempo no cargo	Área de atuação	Setor	Área de atuação
E01	38	M	05 a 10 anos	Analista	06	Financeira	Público	Ensino
E02	32	F	05 a 10 anos	Coordenação	07	Administrativa	Privado	Indústria
E03	39	M	05 a 10 anos	Gerência	02	Gerência de Projetos	Privado	Tecnologia
E04	25	M	05 a 10 anos	Analista	02	Assessoria	Privado	Indústria
E05	27	F	05 a 10 anos	Gerência	07	Financeira	Público	Serviços
E06	34	F	10 a 15 anos	Analista	07	Assessoria	Público	Tecnologia
E07	34	F	10 a 15 anos	Coordenação	07	Administrativa	Público	Ensino
E08	38	M	10 a 15 anos	Gerência	12	Financeira	Público	Serviços
E09	41	M	15 a 20 anos	Analista	10	Assessoria	Público	Serviços
E10	33	M	15 a 20 anos	Gerência	11	Manutenção	Privado	Indústria
E11	39	M	Acima de 20 anos	Gerência	15	Planejamento	Público	Pesquisa
E12	67	F	Acima de 20 anos	Técnico	07	Administrativa	Público	Ensino
E13	39	M	Acima de 20 anos	Gerência	01	Administrativa	Privado	Ensino
E14	55	M	Acima de 20 anos	Analista	22	Médica	Público/ Privado	Saúde

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Os dados qualitativos gerados na pesquisa de campo foram interpretados a partir da análise de conteúdo, que é uma “técnica de tratamento de dados não numéricos, cujo campo de aplicação é vasto e diferenciado” (Souza, 2014, p. 254). Essa técnica possui um conjunto de ferramentas de análise das comunicações à luz de opções teóricas diversas, mas que possui correlação com a natureza do problema e com a criatividade do pesquisador, que se integra a medições mais intensivas, como, por exemplo, o estudo de caso (Souza, 2014).

Cabe esclarecer que os dados do inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996) foram analisados conforme metodologia específica proposta pelo autor, a qual se encontra



elucidada.

4. Revelações de campo

Nesta seção são apresentadas as análises e discussões referentes às âncoras de carreira identificadas e são exploradas as correspondências entre âncoras e mudança organizacional.

4.1. Levantamento das âncoras de carreira

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi necessário levantar as âncoras de carreira dos participantes. Buscou-se, por meio do inventário das âncoras de carreira proposto por Schein (1996), realizar esse levantamento de forma imparcial, ou seja, as âncoras de carreira identificadas são fruto das respostas concedidas pelos participantes, sem qualquer intervenção do pesquisador.

Foram identificadas, entre os quatorze indivíduos participantes desse estudo, sete âncoras, dentre oito possíveis, perfazendo uma média simples de dois indivíduos por tipo de âncora. A quantidade e o percentual de participantes por tipo de âncora são apresentados na Tabela 1. Pode-se observar que houve empate nas três âncoras de maior preponderância neste estudo, sendo elas TF, DP e SE e, se somadas, representam (63%) das âncoras identificadas.

Tabela 1 – Quantidade e percentual de participantes por âncora de carreira

Âncora	Qtde.	%
Competência Técnica/Funcional (TF)	3	21%
Desafio Puro (DP)	3	21%
Segurança/Estabilidade (SE)	3	21%
Estilo de Vida (EV)	2	14%
Autonomia/Independência (AI)	1	7%
Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%
Total	14	100%

N = 14 participantes

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Correlacionando as âncoras de carreira dos participantes por “sexo”, como exposto na Tabela

2, constata-se que apenas a âncora SE é comum entre os dois grupos, sugerindo novamente uma distribuição equânime das âncoras entre os dois grupos.

Tabela 2 – Âncoras de carreira por sexo

Sexo	Âncoras	Qtde.	%
F	Autonomia/Independência (AI)	1	7%
	Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	2	14%
	Segurança/Estabilidade (SE)	1	7%
M	Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
	Competência Técnica/Funcional (TF)	3	21%
	Desafio Puro (DP)	3	21%
	Segurança/Estabilidade (SE)	2	14%
Total		14	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Quando se relaciona a variável “faixa etária” às âncoras de carreira identificadas, Tabela 3, percebe-se que houve uma distribuição equilibrada das âncoras entre os intervalos, à exceção da faixa entre 35 a 49 anos, em que mais de um indivíduo apresentou a mesma âncora.

Tabela 3 – Âncoras de carreira por faixa etária

Faixa etária (idade)	Âncoras	Qtde.	%
20 a 34	Autonomia/Independência (AI)	1	7%
	Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
	Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
	Segurança/Estabilidade (SE)	1	7%
35 a 49	Segurança/Estabilidade (SE)	2	14%
	Desafio Puro (DP)	2	14%
	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
A partir de 50	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
Total		14	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Por outro lado, quando há a correlação das âncoras de carreira por “tempo total de trabalho”, indicada na Tabela 4, visualiza-se a existência de uma mesma âncora em mais de um intervalo de

tempo, como é o caso da DP, que aparece em três intervalos, seguida por EV, SE e TF, que aparecem em dois intervalos cada uma.

Tabela 4 – Âncoras de carreira por tempo total de trabalho

Tempo total de trabalho (anos)	Âncoras	Qtde.	%
05 a 10	Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
	Segurança/Estabilidade (SE)	2	14%
10 a 15	Autonomia/Independência (AI)	1	7%
	Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%
	Segurança/Estabilidade (SE)	1	7%
15 a 20	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
Acima de 20	Competência Técnica/Funcional (TF)	2	14%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
Total		14	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Quando as âncoras de carreira são correlacionadas com os cargos atuais dos participantes da pesquisa (Tabela 5), constata-se, em duas situações, um desalinhamento potencial entre as características do cargo ocupado e a âncora principal do indivíduo. Esse provável desencontro não é recomendado na visão de Schein e Maanen (2016). O primeiro desalinhamento refere-se a um cargo de coordenação sendo exercido por um indivíduo que possui a âncora EV e o segundo está relacionado a um indivíduo que ocupa um cargo de gerência com uma âncora de SE.

Tabela 5 – Âncoras de carreira por cargo atual

Cargo atual	Âncoras	Qtde.	%
Analista	Autonomia/Independência (AI)	1	7%
	Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
	Segurança/Estabilidade (SE)	1	7%
Coordenação	Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%

	Estilo de Vida (EV)	1	7%
Gerência	Competência Técnica/Funcional (TF)	2	14%
	Desafio Puro (DP)	2	14%
	Segurança/ Estabilidade (SE)	2	14%
Técnico	Estilo de Vida (EV)	1	7%
Total		14	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Na Tabela 6, temos um agrupamento de âncoras por “setor de atuação”, divididos entre os setores público e privado. Observa-se que a âncora SE apareceu apenas no setor público e, além disso, destacou-se em termos quantitativos (três indivíduos ancorados), tornando-se a mais representativa do setor. Por outro lado, a âncora GG foi localizada apenas no setor privado, que tem a âncora TF como a mais representativa.

Tabela 6 – Âncoras de carreira por setor de atuação

Setor de atuação	Âncoras	Qtde.	%
Privado	Competência Gerência Geral (GG)	1	7%
	Competência Técnica/Funcional (TF)	2	14%
	Desafio Puro (DP)	1	7%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
Público	Autonomia/Independência (AI)	1	7%
	Criatividade Empreendedora (CE)	1	7%
	Desafio Puro (DP)	2	14%
	Estilo de Vida (EV)	1	7%
	Segurança/Estabilidade (SE)	3	21%
Público/ Privado	Competência Técnica/Funcional (TF)	1	7%
Total		14	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Correlacionado as âncoras de carreira com os setores público e privado, porém, incluindo outras variáveis a essa combinação, como sexo, idade e tempo de trabalho (Tabela 7), é possível fazer algumas observações, tais como: (i) no setor privado, a âncora TF surgiu para aqueles profissionais com tempo total de trabalho “a partir de 15 anos”; (ii) no setor público, a âncora SE foi predominante entre os profissionais com “até 15 anos” de trabalho, surgindo, a partir desse período de tempo, profissionais com as âncoras DP e EV.

Tabela 7 – Âncoras de carreira por setor, sexo, idade e tempo total de trabalho

Código do participante	Setor	Sexo	Idade	Tempo total de trabalho	Âncoras
E04	Privado	M	25	05 a 10 anos	Competência Gerência Geral (GG)
E02	Privado	F	32	05 a 10 anos	Estilo de Vida (EV)
E03	Privado	M	39	05 a 10 anos	Desafio Puro (DP)
E10	Privado	M	33	15 a 20 anos	Competência Técnica/Funcional (TF)
E13	Privado	M	39	Acima de 20 anos	Competência Técnica/Funcional (TF)
E01	Público	M	38	05 a 10 anos	Segurança/Estabilidade (SE)
E05	Público	F	27	05 a 10 anos	Segurança/Estabilidade (SE)
E06	Público	F	34	10 a 15 anos	Autonomia/Independência (AI)
E07	Público	F	34	10 a 15 anos	Criatividade Empreendedora (CE)
E08	Público	M	38	10 a 15 anos	Segurança/Estabilidade (SE)
E09	Público	M	41	15 a 20 anos	Desafio Puro (DP)
E11	Público	M	39	Acima de 20 anos	Desafio Puro (DP)
E12	Público	F	67	Acima de 20 anos	Estilo de Vida (EV)
E14	Público/Privado	M	55	Acima de 20 anos	Competência Técnica/Funcional (TF)

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

Após o levantamento e a análise das âncoras de carreira, são apresentadas as possíveis correspondências entre as âncoras e as mudanças organizacionais no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19.

4.2. Correspondências entre âncoras e mudanças

Após identificar as âncoras de carreira dos indivíduos pesquisados, buscou-se levantar as percepções desses trabalhadores em relação às mudanças organizacionais ocorridas no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19. Para tanto, fez-se necessário adotar um instrumento teórico que abarcasse o contexto de mudança organizacional na ótica das âncoras de carreira. Nesse sentido, foram utilizadas as perspectivas de mudança apontadas por Schein e Maanen (2016), que abrangem: reestruturação, estrutura organizacional, tecnologia e *expertise*, suporte e serviço.

O Quadro 5 traz um panorama dessas mudanças, na visão dos participantes, nos contextos “prévio” e “posterior” ao surgimento da COVID-19, bem como, de forma complementar, um levantamento da utilização do sistema de trabalho *home office* nas organizações em que atuam os participantes.

Quadro 5 – Panorama das percepções de mudança

PARTICIPANTE			PERSPECTIVAS DE MUDANÇA - Schein e Maanen (2016)								Home office	
Código	Cargo	Área	Reestruturação		Estrutura organizacional		Tecnologia e expertise		Suporte e serviço		AC	PC
			AC	PC	AC	PC	AC	PC	AC	PC		
E01	Analista	Pública	X		X		X	X	X			X
E02	Coordenação	Privada		X	X	X	X	X	X	X		
E03	Gerência	Privada	X	X	X	X	X				X	X
E04	Analista	Privada		X				X				X
E05	Gerência	Pública	X	X			X	X			X	X
E06	Analista	Pública										X
E07	Coordenação	Pública	X	X	X	X		X				X
E08	Gerência	Pública	X		X	X	X	X				X
E09	Analista	Pública	X	X	X	X	X		X		X	X
E10	Gerência	Privada	X	X			X					
E11	Gerência	Pública	X			X	X					X
E12	Técnico	Pública										X
E13	Gerência	Privada			X		X				X	X
E14	Analista	Púb./Priv.	X	X	X	X	X					X

Legenda: AC – Antes da COVID-19/PC – Posterior à COVID-19

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo

No Quadro 5, o símbolo “X” sinaliza que o participante percebeu mudanças relacionadas à perspectiva apontada por Schein e Maanen (2016). O mesmo símbolo aponta que houve a implantação do sistema de trabalho *home office* na organização em que o participante atua. Em relação à temporalidade, os participantes apontaram suas percepções em momentos distintos, os quais correspondem à fase anterior e posterior à COVID-19. Essa distinção temporal foi fundamental para levantar as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos a partir do contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19.

Nesse sentido, as perspectivas de mudança podem trazer cenários de “oportunidades” ou “desafios” para os profissionais (Quadro 6), a depender do tipo de âncora (Schein & Maanen, 2016).

Quadro 6 – Desafios e oportunidades a partir das perspectivas de mudança

Perspectiva	Oportunidades	Desafios
Reestruturação	DP - Desafio Puro AI - Autonomia/Independência	GG - Competência Gerência Geral EV - Estilo de Vida SE - Segurança/Estabilidade

Estrutura organizacional	DP - Desafio Puro TF - Competência Técnica/Funcional	GG - Competência Gerência Geral EV - Estilo de Vida SE - Segurança/Estabilidade
Tecnologia e expertise	CE - Criatividade Empreendedora AI - Autonomia/Independência	—
Suporte e serviço	TF - Competência Técnica/Funcional SD - Serviço/Dedicação a uma Causa EV - Estilo de Vida	—

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Schein & Maanen (2016, p. 169-171).

O Quadro 7 traz as correspondências entre as âncoras de carreira identificadas e as mudanças organizacionais percebidas pelos indivíduos pesquisados a partir do contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19 –, o que alcança o objetivo principal deste estudo.

Quadro 7 – Correspondência entre as âncoras e as perspectivas de mudança

PARTICIPANTE		PERSPECTIVAS DE MUDANÇA (Schein & Maanen, 2016)							
Cód.	Âncora	Reestruturação		Estrutura organizacional		Tecnologia e expertise		Suporte e serviço	
		PC	Correspondência	PC	Correspondência	PC	Correspondência	PC	Correspondência
E01	SE - Segurança/Estabilidade					X			
E02	EV - Estilo de Vida	X	Desafio	X	Desafio	X		X	Oportunidade
E03	DP - Desafio Puro	X	Oportunidade	X	Oportunidade				
E04	GG - Comp. Gerência Geral	X	Desafio			X			
E05	SE - Segurança/Estabilidade	X	Desafio			X			
E07	CE - Criatividade Empreendedora	X		X		X	Oportunidade		
E08	SE - Segurança/Estabilidade			X	Desafio	X			
E09	DP - Desafio Puro	X	Oportunidade	X	Oportunidade				
E10	TF - Comp. Técnica/Funcional	X							
E11	DP - Desafio Puro			X	Oportunidade				
E14	TF - Comp. Técnica/Funcional	X		X	Oportunidade				

Legenda: PC – Posterior à COVID-19

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos da pesquisa de campo.

A partir dos resultados encontrados, pode-se fazer algumas observações:

- (i) Dos quatorze indivíduos participantes, onze apontaram mudanças organizacionais a partir das perspectivas de Schein e Maanen (2016), representando 78% dos participantes;
- (ii) Dos onze indivíduos que apontaram mudanças, nove encontram-se em um cenário que varia entre “desafios” e “oportunidades”. Ou seja, as perspectivas de mudança



organizacional no contexto das âncoras de carreira na visão de Schein e Maanen (2016) aplicam-se às mudanças ocorridas com 82% dos indivíduos;

(iii) Entre os cenários de “oportunidades” e “desafios” levantados, 62% (oito) representam oportunidades e 38% (cinco) representam desafios, prevalecendo um ambiente de possibilidades em relação às mudanças ocorridas no contexto da pandemia do novo coronavírus – COVID-19;

(iv) Em relação à implantação do sistema de trabalho *home office*, 57% (oito) das organizações em que os indivíduos participantes atuam adotaram esse sistema posteriormente à pandemia do novo coronavírus – COVID-19 – e, de forma geral, 86% (doze) possuem esse sistema de trabalho.

Os resultados alcançados com este estudo demonstram que, dentre organizações e atuações profissionais distintas, é possível encontrar ambientes de trabalho que disponham de oportunidades, ainda que o contexto da pandemia seja de total imprevisibilidade. Em relação aos desafios, recorre-se à Schein e Maanen (2016), que apontam para as complexidades recorrentes das organizações e do mundo do trabalho; diante desse cenário, cabe aos gestores um papel preponderante no que concerne ao encorajamento e alocação dos seus colaboradores.

Destarte, essa dinamicidade, especificamente no contexto da COVID-19, deve fazer com que as organizações pensem cada vez mais “na necessidade de adaptabilidade e resiliência para responder adequadamente aos acontecimentos mais relevantes” (Casnici, Monticelli, & Benelli, 2021, p. 41).

5. Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo verificar as correspondências entre as âncoras de carreira e as mudanças organizacionais percebidas no contexto da pandemia do novo coronavírus –



COVID-19. Para alcançá-lo, foi elaborado um estudo de caso e descobriu-se que 82% dos indivíduos que apontaram mudanças organizacionais no contexto da COVID-19 possuem um tipo de correspondência entre sua âncora de carreira e as mudanças ocorridas, que podem variar entre “desafios” e “oportunidades”, prevalecendo, em 62% dos casos, um cenário de “oportunidades”.

As tendências de mudança organizacional que foram utilizadas no levantamento e análise de dados possuem relação com as perspectivas globais que tangem a natureza do trabalho e as âncoras de carreira, que são apontadas por Schein e Maanen (2016). Esse exercício de correlação entre as âncoras e as mudanças tem sido utilizado pelas organizações como uma forma de “construir um vocabulário comum que melhore as discussões de desenvolvimento de carreira entre subordinados e chefias, bem como facilita a análise e o redesenho do trabalho em si” (Schein & Maanen, 2016, p. 168).

Em relação aos resultados das âncoras de carreira, houve a predominância das âncoras *competência técnica*, *desafio puro* e *segurança/estabilidade*, que ficaram empatadas e que, juntas, somadas, representam 63% do total. Esses três tipos de âncoras possuem características profissionais bem distintas, até mesmo opostas, como é o caso de *desafio puro* e *segurança/estabilidade*. Além disso, quando houve correlação das âncoras de carreira dos indivíduos pesquisados com outras variáveis de comparação, como setor de atuação, idade e tempo de trabalho, constatou-se que, no setor privado, a âncora *técnica/funcional* foi identificada nos profissionais com tempo de trabalho a partir de 15 anos; já no setor público, *segurança/estabilidade* predominou entre os profissionais com até 15 anos de trabalho, surgindo, a partir desse período de tempo, outras âncoras, como *desafio puro* e *estilo de vida*.

Além disso, de forma complementar, esta pesquisa evidenciou que 86% das organizações de atuação dos indivíduos pesquisados contam atualmente com o sistema de trabalho *home office* e, desse total, 57% passou a utilizá-lo a partir da pandemia do novo coronavírus – COVID-19. Nesse sentido, há que se considerar os movimentos em torno da busca pelo desenvolvimento pessoal, ampliação das competências, ou seja, a busca por novas alternativas de atuação profissional, uma vez que vivemos em um momento de instabilidade e de constante mudança (Kilimnik *et al.*, 2006).

Em síntese, esses números são significativos e sugerem a possibilidade de novas



investigações em torno das possíveis correspondências entre âncoras de carreira e mudanças organizacionais, com vistas a ampliar os conhecimentos sobre prováveis interações, pois o pleno significado do que as âncoras representam e a constatação de que uma grande parte das ocupações possui nela pessoas com diferentes âncoras não foram compreendidos pela gestão de pessoas nas organizações, à medida que propõem sistemas de avaliação, incentivos e recompensas por desempenho.

Essa falta de compreensão não pode ser justificada por qualquer tipo de confiabilidade na utilização das âncoras, muito pelo contrário, alguns estudos sugerem que as âncoras podem ser muito estáveis; uma vez que o indivíduo adquiriu autopercepção e identidade, as suas necessidades tendem a se equilibrar com sua autoimagem (Schein & Maanen, 2016).

Além disso, os resultados encontrados sugerem a possibilidade de aprofundamento sobre novas relações e modelos de trabalho, como no caso do *home office*, com o objetivo de buscar caminhos convergentes, pois atualmente se encontram, de um lado, as organizações e os sistemas de gestão de recursos humanos, que, segundo Schein e Maanen (2016), continuam ignorando totalmente a realidade de uma pessoa, que não é igual a outra, até nos mesmos tipos de trabalho, e, de outro lado, o indivíduo, na sua totalidade, que pode estar preso a um trabalho que não possibilita o desenvolvimento de sua âncora.

Como limitação deste estudo, evidencia-se a dificuldade na seleção de participantes em função da pandemia do novo coronavírus – COVID-19 –, que exige distanciamento social e cumprimento de protocolos de segurança biológicos, que são fundamentais para impedir a propagação do vírus. Tal dificuldade, ainda que existente, não impossibilitou o alcance do objetivo que fundamentou esta pesquisa.

Referências

- Acuña, E., & Fernández, F. (1995). Análise de mudanças organizacionais: Utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, 29(2), 80–109. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8235>



- Antunes, R. (2020). *Coronavírus: O trabalho sob fogo cruzado*. Boitempo Editorial.
- Batista, K., Ana Paula Moura Saran, Limongi, R., Silva, A. L. B. da, & Gomes, A. C. (2020). Comunicação organizacional nas mídias sociais em temas de COVID-19. *Gestão e Sociedade*, 14(39), 3689–3697. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3298>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Casnici, C., Monticelli, J., & Benelli, S. (2021). Estratégia para o pós-COVID-19. *GV Executivo - FGV*, 20, n. 1(GV-executivo). <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol20-num1-2021/estrategia-pos-covid-19>
- Chanlat, J. (2009). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas / coordenação de Jean-François Chanlat ... [Et al] ; organização da edição brasileira de Ofélia de Lanna Sette Tôrres ; tradução de Arakcy Martins Rodrigues ... [Et al.] ; revisão técnica de Carlos O. Bertero.: Vol. I (3º ed)*. Atlas.
- Coronavirus disease (COVID-19) – World Health Organization*. (2020). Recuperado 31 de julho de 2020, de <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Faro, E. S. da C., Amorim, M. C. S., Trevisan, L., & Junqueira, L. A. P. (2010). Career anchors and transformations in the managerial model: Case study of the Brazilian Court of Audit (TCU). *Cadernos EBAPE.BR*, 8(4), 710–733. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000400010>
- Ferreira, L. T., Santos, M. M. C. dos, Silva, A. N. da, & Bacim, G. (2020). COVID-19: The foreigner who imposed among us. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(Especial), 1–11. <https://doi.org/10.18226/21789061.v12i3a07>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social (6º ed)*. Atlas.
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2011). Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1673–1706. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000600004>
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10–25. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37314>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co.



- Jeremias, J. Junior, & Oliveira, S. (2020). Diversidade na Carreira Pública: Uma análise do perfil dos servidores técnico- administrativos em educação das universidades e institutos federais. *XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020*.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V. de, & Sant'Anna, A. de S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257–280. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0872-96622006000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt
- Kotter, J. P. (2017). *Liderando Mudanças—Transformando empresas com a força das emoções*. Alta Books.
- Lewin, K. F. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper Row.
- Lopez, F., & Guedes, E. (2019). Atlas do Estado Brasileiro v.2.6.4 -. *Três décadas de evolução no funcionalismo público no Brasil (1986-2017)*. <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/indicadores>
- Lucca, S. R. de. (2020). Coronavírus: O trabalho sob fogo cruzado. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(9). <https://doi.org/10.1590/0102-311x00237120>
- Nogueira, M. O., Silva, S. P., & Carvalho, S. S. de. (2020). Da virose biológica à virose econômica: Uma vacina para microempresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 1010–1021. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81899>
- Patias, N. D., & Hohendorff, J. V. (2019). Quality criteria for qualitative research articles. *Psicologia em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.43536>
- Peci, A. (2020). A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. *Revista de Administração Pública*, 54(4), Article 4. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81872>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Rocha-Pinto, S., & Muniz, J. (2010). A Construção do Significado de Mudança Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Pública Brasileira. *Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg276.pdf>
- Schein, E. H. (1990). *Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development* (Working paper N° 3192-90.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management. <https://econpapers.repec.org/paper/mitsloanp/2315.htm>



- Schein, E. H., & Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45(3), 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- Silva, A., Bispo, A., & Ayres, S. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Enap. <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4287>
- Silva, R. C. da, Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145–162. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>
- Souza, E. (2014). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. EDUFES. <http://edufes.ufes.br/items/show/26>
- Souza, R. T. D. (2018). *Estratégias de transição de carreira interprofissão: Um estudo com profissionais de meia idade do mercado corporativo após a demissão*. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1835>
- Vasconcelos, I., Irigaray, H. A. R., Leal, F. B., & Carvalho, L. A. de. (2019). Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: A institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(4), 895–922. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190144>