

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E DANÇA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DO MOVIMENTO HUMANO

**Luciano de Oliveira Elias**

**IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE EXECUTIVOS E  
GERENTES DE FUTEBOL: SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO  
PERCURSO PROFISSIONAL**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

**Luciano de Oliveira Elias**

**IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE EXECUTIVOS E GERENTES DE FUTEBOL: SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PERCURSO PROFISSIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências do Movimento Humano.

**Orientador: Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

## CIP - Catalogação na Publicação

Elias, Luciano de Oliveira

Identificação das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol: subsídios para a construção do percurso profissional / Luciano de Oliveira Elias. -- 2020.

77 f.

Orientador: Rogério da Cunha Voser.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Âncora de carreira. 2. Executivo de futebol. 3. Gerente de futebol. 4. Gestão. 5. Carreira. I. Voser, Rogério da Cunha, orient. II. Título.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente ao meu falecido pai, Ercildo Elias e a minha mãe, Maria de Oliveira Elias pela educação e estrutura familiar que me foram proporcionadas. A minha esposa, Daniela Sanches Ilgenfritz que desde 2003 sempre está ao meu lado, me acompanhando, auxiliando, compreendendo, amparando, motivando e fazendo com que eu me dedique cada dia mais em busca dos meus objetivos. Obrigado por toda paciência e parceria em todo este período do Mestrado.

Quero agradecer ao amigo e excelente orientador, o Prof. Dr. Rogério Voser, por ter acreditado e confiado que este projeto seria possível e por ter estado comigo em todos os momentos deste processo. Sempre disponível, solícito, comprometido e engajado com as causas acadêmicas e científicas, foi sempre um grande motivador da produção, além de humanizar os processos e as relações que permearam todo este percurso.

Aproveito para homenagear e agradecer aos amigos e professores Dr. José Cícero Moraes e Dr. Giovani dos Santos Cunha, que auxiliaram sobremaneira e com muita propriedade na qualificação deste trabalho. Muito obrigado pelas considerações e ensinamentos.

Não posso esquecer-me de agradecer ao amigo e colega Cícero Souza, presidente da Associação Brasileira de Executivos que, juntamente com os afiliados da ABEX, que foram sempre solícitos e contribuíram em tudo para a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, Marcos Xavier de Andrade, Rodrigo Carlet, Alexandre Patz Hein e Manoel Eduardo do Prado Shamah pela parceria, companheirismo, auxílios e amparos ao longo desse curso.

A todas as instituições em que trabalhei, em especial ao Sport Club Internacional, ao Comitê Organizador Local dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016, ao Comitê Organizador Local da Copa do Mundo FIFA 2014, à Federação Gaúcha de Futebol, à Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, à Escola Superior de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, estendendo aos colegas que nelas pude conhecer, trabalhar e desenvolver grandes aprendizados, declaro grande respeito e amizade.

## RESUMO

A profissionalização do futebol brasileiro vem crescendo de forma rápida e vertical. O Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), criado a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte, foi instituído para incitar os Clubes, Federações Estaduais e CBF na adoção de práticas de gestão, em contrapartida da concessão de parcelamento e redução de débitos com tributos e encargos. Esta profissionalização da gestão do futebol e dos clubes têm provocado a contratação de profissionais-executivos, bem como a adoção de uma gestão corporativa e estratégica. Neste sentido, a atenção com a contratação de profissionais capacitados é cada vez mais elevada, tanto em relação à experiência, formação, competências e motivações. Além de suas competências, consideram-se também as suas Âncoras de Carreira, que são uma combinação de motivações, preferências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como 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. Ela serve, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa. Este estudo tem como objetivo geral aplicar o inventário de Âncoras de Carreira e analisar os resultados obtidos na amostra da população de executivos e gerentes de futebol. Como objetivos específicos, esta pesquisa irá ordenar e classificar as Âncoras de Carreira da amostra, verificar se existe semelhança entre os resultados obtidos nesta pesquisa com as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol, compreender as Âncoras de Carreira encontradas na amostra e comparar com outros estudos. Esta pesquisa de corte transversal, quantitativa e descritiva, teve como amostra 26 executivos e/ou gerentes de futebol que atuaram em clubes que disputaram as Séries A ou B do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2019, de uma população de 70 profissionais afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX). O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário Âncoras de Carreira elaborado por Schein (1993), extraído do livro *Carrer Anchors* por Dutra e Albuquerque (2008), o qual as classifica em oito diferentes categorias: Competência Técnica / Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia / Independência, Segurança / Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço / Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Foram realizadas análises descritivas, considerando média e desvio padrão para descrever as variáveis e, para testar a diferença significativa entre as médias das âncoras foi utilizada uma ANOVA de um fator e comparações múltiplas com ajuste de *Bonferroni* como *post-hoc*. Todos os preceitos éticos foram respeitados. Os resultados encontrados indicam que a âncora Desafio Puro apresenta um valor médio de 5,1, seguida pela âncora Competência Técnica/Funcional com 4,8 e Serviço/Dedicção a uma causa, com 4,6. É possível ver que Criatividade Empreendedora apresentou a menor média e apresentou pouca variabilidade: 2,7 com um desvio padrão de 1,0. As âncoras Desafio Puro e Serviço/Dedicção a uma causa predominam, ambas com 30,8% do total, seguidas por Competência Técnica/Funcional com 23,1%. Criatividade Empreendedora foi a única âncora que não foi a maior em nenhum caso. Estes achados poderão contribuir para o entendimento das motivações de executivos e gerentes de futebol para o exercício das suas funções nos clubes de futebol, além de subsidiar as análises de aderência dos perfis aos cargos e funções assumidas para uma gestão profissional.

**Palavras-chave:** Âncora de carreira. Executivo de Futebol. Gerente de Futebol. Gestão. Carreira. Futebol.

## ABSTRACT

The professionalization of Brazilian football has been growing rapidly and vertically. The Brazilian Football Management and Fiscal Responsibility Modernization Program (PROFUT), created from the Sports Fiscal Responsibility Law, was created to encourage Clubs, State Federations and Confederation to adopt management practices, in exchange for the concession payment in installments and reduction of debts with taxes and charges. This professionalization of football and club management has led to the hiring of executive professionals, as well as the adoption of corporate and strategic management. In this sense, attention to the hiring of trained professionals is increasingly high, both in relation to experience, training, skills and motivations. In addition to their skills, they are also considered their Career Anchors, which are a combination of motivations, preferences, interests, aspirations and values that represent the essence of the worker. The career anchor in a person's professional life can be used as a way of organizing experiences, identifying areas of contribution along their trajectory, generating criteria for types of work and identifying patterns of ambition and success that the person can determine for yourself. It serves, therefore, to guide, guide, stabilize and integrate a person's career. This study has the general objective of applying the career anchor inventory and analyzing the results obtained in the sample of the football executive and manager population. As specific objectives, this research will order and classify the Career Anchors in the sample, check if there is a similarity between the results obtained in this research with the skills defined by the Brazilian Association of Football Executives, understand the Career Anchors found in the sample and compare with other studies. This cross-sectional, quantitative and descriptive study had 26 soccer executives and / or managers who worked in clubs that competed in A or B series of the Brazilian Football Championship of 2019, from a population of 70 professionals affiliated to the Brazilian Association of Football Executives (ABEX). The instrument used for data collection was the Career Anchors questionnaire prepared by Schein (1993), extracted from the book Career Anchors by Dutra and Albuquerque (2008), which classifies them in eight different categories: Technical / Functional Competence, Management Competency General, Autonomy / Independence, Security / Stability, Entrepreneurial Creativity, Service / Dedication to a Cause, Pure Challenge and Lifestyle. Descriptive analyzes were performed, considering mean and standard deviation to describe the variables and, to test the significant difference between the mean of the anchors, one-way ANOVA and multiple comparisons with Bonferroni adjustment as post-hoc were used. All ethical precepts were respected. The results found indicate that the anchor Pure Challenge has an average value of 5.1, followed by the anchor Technical / Functional Competence with 4.8 and Service / Dedication to a cause, with 4.6. It is possible to see that Entrepreneurial Creativity had the lowest average and showed little variability: 2.7 with a standard deviation of 1.0. The Pure Challenge and Service / Dedication to a cause anchors predominate, both with 30.8% of the total, followed by Technical / Functional Competence with 23.1%. Entrepreneurial Creativity was the only anchor that was not the biggest in any case. These findings may contribute to the understanding of the motivations of football executives and managers to exercise their functions in football clubs, in addition to supporting the analysis of adherence of profiles to the positions and functions assumed for professional management.

**Keywords:** Career anchor. Football Executive. Football Manager. Management. Career. Football.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional do futebol.....	22
Figura 2 - Implementação de legislações que impactaram no futebol brasileiro....	24
Figura 3 - Sete passos para o processo de planejamento de carreira.....	32



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das âncoras.....	50
Gráfico 2 - Percentual de presença das âncoras.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diretrizes, políticas e procedimentos da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX).....	27
-		
Quadro 2	Orientações sobre tarefas, condutas, competências, conhecimentos, comportamentos e habilidades da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) para os executivos e gerentes de futebol a ela filiados.....	29
-		
Quadro 3	Âncoras de Carreira e Características Motivadoras.....	35
-		

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultantes do instrumento Inventário de Âncoras de Carreira.....	44
Tabela 2 - Descrição das competências.....	49
Tabela 3 - Classificação das âncoras resultantes do preenchimento do instrumento Inventário de Âncoras de Carreira.....	50
Tabela 4 - Comparações múltiplas de médias.....	54

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	19
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
3.1 PROFISSIONALIZAÇÃO DO ESPORTE.....	20
3.2 ESTRUTURA DO FUTEBOL.....	21
<b>3.2.1 Profissionalização do futebol.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2 Executivos e gerentes de futebol.....</b>	<b>26</b>
3.3 CARREIRA PROFISSIONAL.....	31
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>34</b>
4.1 ÂNCORAS DE CARREIRA.....	34
<b>5 MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>39</b>
5.1 TIPO DE ESTUDO.....	39
5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	39
5.4 VARIÁVEIS.....	40
<b>5.4.1 Definição operacional das variáveis.....</b>	<b>40</b>
5.5 POPULAÇÃO.....	40
5.6 AMOSTRA.....	41
<b>5.6.1 Critério de inclusão e exclusão.....</b>	<b>41</b>
<b>5.6.2 Inclusões.....</b>	<b>41</b>
<b>5.6.3 Exclusões.....</b>	<b>42</b>
5.7 ANÁLISE DE DADOS E TRATAMENTO ESTATÍSTICO.....	42
5.8 ASPECTOS ÉTICOS.....	42
5.9 RISCOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS.....	43
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>64</b>

<b>APÊNDICE B – CARTA DE ELABORAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO B – INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA.....</b>	<b>70</b>

## APRESENTAÇÃO

Posso afirmar, com certeza, que a escolha do tema desta dissertação de mestrado não se deu por acaso. O esporte e, conseqüentemente, a competição esportiva fizeram parte da minha infância, da minha adolescência, até os dias atuais, em diferentes perspectivas. Com o esporte, aprendi e conhecer e reconhecer os meus valores, os meus comportamentos, que fazem parte de minha formação enquanto ser humano e me auxiliam na minha trajetória profissional.

Incentivado por colegas e professores de Educação Física, sempre pratiquei esportes durante toda a minha infância e adolescência. Ainda durante minha juventude, tive a oportunidade de experiências como atleta de futsal federado, onde pude vivenciar treinamentos de ordem física, técnica e tática, passar por convocações para jogos e por competições integrando as equipes por onde joguei. Além do futsal, pratiquei outras modalidades na condição de atleta não federado, tais como: futebol, tênis, surf, voleibol e handebol.

Em virtude destas experiências e preferência pela área esportiva, concluí a Graduação em Licenciatura em Educação Física na ESEF/UFRGS no ano de 1998. Em seguida, concluí uma Pós-Graduação Lato Sensu em Esportes na ULBRA em 2000.

A partir destas formações, me inseri no mercado de trabalho e, ao longo do tempo, exerci funções como a de professor de Educação Física nos ensinos fundamental, médio e superior, professor de academia, treinador de futsal, preparador físico de futsal e de futebol, proprietário de academia, assessor técnico de Secretaria Municipal de Esportes.

Em 2004, enquanto professor substituto das disciplinas de futsal da ESEF/UFRGS, recebi proposta de trabalho para coordenar o projeto esportivo da Associação Atlética Veranópolis que, tinha como grande incentivadora e patrocinadora, além da Prefeitura de Veranópolis, a marca esportiva DalPonte, onde permaneci até o ano de 2007. A partir deste momento, realizei intuitivamente uma transição de carreira, direcionando todos os esforços para a área da gestão esportiva.

Então, entre 2007 e 2009 assumi a função de gerente de futebol do Brasil de Farroupilha (RS), entre 2010 e 2011 fui gerente das categorias de base da SER Caxias, de 2011 a 2013 fui diretor de competições da Federação Gaúcha de Futebol, entre 2013 e 2014 passei num processo de seleção e fui contratado como gerente do

estádio Beira-Rio para a Copa do Mundo FIFA Brasil de 2014, entre 2015 e 2016 fiz uma aplicação para uma vaga de gerente geral de sede esportiva nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio2016 e fui aprovado, e entre os anos de 2017 e 2019 assumi a posição de diretor executivo de administração do Sport Club Internacional.

Quando a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014 foi encerrada, recebemos a notícia de que o Comitê Organizador Local iria subsidiar para todos os gerentes um processo de orientação e transição de carreira, visto que o Comitê seria dissolvido e todos os funcionários teriam os seus contratos rescindidos, o que já era de conhecimento de todos. Um tanto quanto desacreditado e sem conhecer tal processo oferecido pelo Comitê, que seria desenvolvido por uma empresa contratada, iniciei o programa. Após seis encontros e com a utilização de algumas ferramentas, me deparei com um universo ainda desconhecido e distante para mim e para profissionais da Educação Física. Este processo está intimamente ligado a área de Recursos Humanos.

Percebi, então, de quanta diferença faria o uso das técnicas aplicadas neste processo de orientação e transição de carreira, bem como do grande auxílio para profissionais que atuam no mercado esportivo, e decidi fazer os cursos de formação em *Coach* pela Sociedade Brasileira de Coaching na cidade de São Paulo, no final do ano de 2014.

Desde então, venho aplicando várias técnicas, ferramentas e instrumentos em aulas, cursos e *workshops* que auxiliam sobremaneira as questões norteadoras da carreira profissional, além da identificação de aderência dos perfis aos cargos e do planejamento das trajetórias profissionais.

Dentre as técnicas utilizadas, está o inventário de Âncoras de Carreira, que se propõe a identificar e classificar as âncoras de carreira dos profissionais. Estas Âncoras são caracterizadas por um conjunto de habilidades e motivações que auxiliam na identificação das preferências profissionais.

Trabalhar motivado, entendendo os porquês das motivações, sabendo em que cargos as encontrar, será sempre mais prazeroso e assertivo em relação às escolhas profissionais.

Assim, deste breve relato e da vontade de contribuir com subsídios para as reflexões em relação às carreiras profissionais de quem está no mercado de trabalho esportivo, surge o grande desejo desta pesquisa desta dissertação.

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol é uma modalidade esportiva amplamente praticada no âmbito mundial e que movimenta um mercado econômico de forma importante. Em sua estrutura, apresentam-se atletas, treinadores e outros profissionais, clubes, federações e confederações regidos na sua integralidade pela FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*), entidade máxima do esporte que estabelece suas normas, regras e regulamentos para a promoção de sua organização.

Interesses de grandes empresas de produtos e serviços identificadas por suas logomarcas, bem como os direitos econômicos de transmissão televisiva, despertam um cenário cobiçado para investimentos grandiosos e que, de certa forma, implicam na profissionalização desta modalidade em relação a sua operação.

Esta estrutura complexa impacta sobremaneira as carreiras dos profissionais que estão relacionados às práticas laborais no futebol, exigindo formação, aquisição de conhecimento específicos e experiência para o exercício diário de suas tarefas nos mais diversos cargos e funções.

Percebe-se que um novo modelo de carreira está se apresentando no ambiente de trabalho, o qual antevê uma relação independente entre organização e indivíduo e mobilidade profissional. A ausência de linearidade e aumento das incertezas na trajetória profissional, o baixo índice de permanência no mesmo emprego, a redução do vínculo empregatício e a transferência da responsabilidade do desenvolvimento profissional para o próprio indivíduo caracterizam um novo cenário (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Para fazer frente às mudanças impostas pela dinâmica de nossa sociedade atual, onde a pessoa é ativa na gestão do seu desenvolvimento, torna-se cada vez mais necessário o planejamento individual de carreira. Entretanto, alguns acreditam “que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa” (DUTRA, 2002). Ressalta-se a importância de fazer com que as pessoas se habilitem a entender as razões que as levaram à tomada de decisões profissionais, de carreiras e busca da realização no trabalho e na vida (ROSA, 2011).

A carreira esportiva envolve o processo de seleção, longos períodos de formação (treinamento/competições), construção da base de fundamentos e a profissionalização no esporte envolvendo a participação em competições de alto nível em eventos nacionais e internacionais, bem como a inserção em grandes clubes. Na



construção da carreira esportiva, o contexto social é um importante influenciador, sendo que apresenta inúmeros fatores, os quais impactam na decisão, continuação e evolução da carreira profissional (MARQUES; SAMULSKI, 2009). A presença de profissionais qualificados confere uma relação harmoniosa na equipe, bem como pode contribuir para o alcance de alta performance da mesma (CASTROPIL; MOTTA, 2010).

Analisar criticamente, discutir contradições, incertezas e paradoxos sobre o próprio trabalho representa uma importante etapa para a recondução de processos que podem impactar no planejamento de carreira profissional e no percurso a ser seguido (DUTRA, 1996).

Segundo Schein e Maanen (2013) as Âncoras de Carreira são uma combinação de motivações, preferências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como 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. Ela serve, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Sob esse enfoque, o presente trabalho transcorre sobre a análise e classificação de Âncoras de Carreira dos executivos e gerentes de futebol afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), por meio do questionário elaborado por Schein (1993) e extraído do livro *Carrer Anchors* por Dutra e Albuquerque (2008), o qual propõe em seus estudos a existência de oito âncoras de carreira profissional que são Competência Técnica / Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia / Independência, Segurança / Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço / Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Elas são percebidas como motivadores de carreiras, ou seja, fatores que motivam o profissional a exercer as suas funções e tarefas diárias.

Ainda que a temática da gestão de carreira profissional envolva inúmeras publicações, profissionais como executivos e gerentes de futebol representam carreiras novas na área esportiva. Por outro lado, evidencia-se a ausência de estudos específicos que contribuam para o refinamento e compreensão das competências necessárias para a trajetória destes profissionais.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de reflexão a respeito da profissionalização no futebol, bem como pelo entendimento das Âncoras de Carreira e que, poderão apresentar repercussões importantes na trajetória profissional dos executivos e gerentes de futebol, reproduzindo melhor ou pior desempenho nos resultados dos clubes, podendo estar relacionados às diferentes motivações destes profissionais.

O estudo caracteriza-se por sua originalidade, possibilitando o conhecimento aplicado à área do gerenciamento de carreira dos executivos e gerentes de futebol, oferecendo a compreensão de suas áreas de competências, motivações, aptidões e valores e contribuindo respectivamente, para a reflexão sobre suas carreiras.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Aplicar o inventário de Âncoras de Carreira e analisar os resultados obtidos da amostra da população de executivos e gerentes afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), os quais atuaram em clubes que disputam o Campeonato Brasileiro das Séries A e B do ano de 2019.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ordenar as Âncoras de Carreira dos profissionais participantes desta pesquisa;
- Classificar as Âncoras de Carreira encontradas na amostra deste estudo;
- Verificar se existe semelhança entre os resultados obtidos nesta pesquisa com as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) para os executivos e gerentes de futebol;
- Compreender as Âncoras de Carreira encontradas na amostra desta pesquisa;
- Comparar os resultados obtidos com outros estudos.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 PROFSSIONALIZAÇÃO DO ESPORTE

Para Sobral (2008), gestão é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos de uma forma eficaz e eficiente. Uma administração de sucesso consiste em obter ao mesmo tempo eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais, ou seja, escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, minimizando a utilização dos seus recursos (tempo, capital, pessoas, equipamentos). Ainda segundo o autor, os membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito são os gestores. Esses que decidem onde e como aplicar os recursos de forma a assegurar que a organização atinja seus objetivos. As principais funções da administração são:

- 1) Planejamento: definir objetivos e desenvolver estratégias e ações para alcançá-los;
- 2) Organização: determinar o que deve ser feito, como deve ser feito e quem deve fazer;
- 3) Dirigir: liderar e motivar os membros da organização;
- 4) Controlar: monitorar o desempenho para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Uma gestão profissional contempla o estabelecimento de objetivos organizacionais e realimenta o processo contínuo da estratégia. Serra, Torres e Torres (2004) defendem que empresas que buscam vantagem competitiva definem objetivos estratégicos, metas e são focadas em resultados.

Para além da questão sociocultural, o esporte hoje baseia-se num sistema integrador de valores econômicos em que o sistema de gestão assume papel fundamental às fontes de rendimento (atletas/técnicos; dirigentes/marcas esportivas), assim como para outras áreas do conhecimento (saúde/ciências sociais aplicadas/sociologia/antropologia) (PIRES, 2007). Neste sentido, pode-se dizer que a gestão esportiva na atualidade tem relação direta com os interesses profissionais envolvidos, no que tange às expectativas do meio esportivo e das organizações responsáveis por ele.

Diante do processo de profissionalização do mercado, o qual apresenta ora oportunidades e ora ameaças, evidencia-se aos dirigentes das entidades esportivas a necessidade de posicionamento estratégico efetivo voltado às suas carreiras e aos resultados financeiros e esportivos esperados, tendo como premissa o desenvolvimento de competências essenciais e específicas para tanto (LEONCINI; SILVA, 2005).

Nas organizações esportivas, por sua vez, percebe-se em meio ao processo supracitado influências decorrentes da profissionalização da gestão, que adota estratégias de mercado, normas, valores e crenças, gerando mudanças comportamentais nos profissionais que participam de sua operação (GONÇALVES, 2005).

O processo de profissionalização de uma entidade esportiva, incluindo clubes de futebol, ocorre a partir das transformações atuais e busca por uma gestão eficaz de seus recursos, bem como por seus objetivos estratégicos (LEONCINI; SILVA, 2005).

Por sua vez, a Associação dos Executivos de Futebol (ABEX), preconiza que a gestão profissional deve zelar pela boa administração do futebol brasileiro, sugerindo medidas que visem seu aprimoramento e proporcionem melhor condição para o exercício da atividade profissional dos executivos do Futebol Brasileiro (ABEX, 2020). Cabe entender como o futebol se estrutura nas suas mais diversas formas de entidades, desde um nível internacional até os regionais, pois a cadeia da gestão do futebol tem como diretrizes, além de questões nacionais, a regramento determinado por uma entidade máxima mundial.

### 3.2 ESTRUTURA DO FUTEBOL

O futebol é organizado e gerido mundialmente pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), a qual é uma associação sem fins lucrativos que visa promover o futebol por meio de suas competições internacionais, normas e provisões. Sua estrutura é composta pelo Congresso, o qual é o órgão supremo e que possui competência "legislativa", o Comitê Executivo que atende as funções executivas e a Secretaria Geral que consente aos assuntos administrativos (CASTRO, 2018).

As associações nacionais são admitidas pelo Congresso da FIFA, sendo que a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) tem por propósito a supervisão e regulação

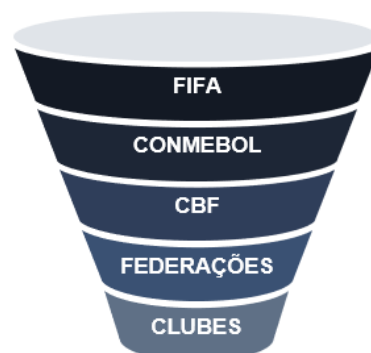
do futebol no Brasil, além de integrar-se à uma Confederação continental igualmente reconhecida pela FIFA (Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL)). As demais Confederações continentais são representadas pela Confederação Asiática de Futebol (AFC), União das Associações Europeias de Futebol (UEFA), Confederação Africana de Futebol (CAF), Confederação do Norte, América Central e Caribe (CONCACAF) e Confederação Oceânica de Futebol (OFC) (REIS *et al.*, 2013; CASTRO, 2018).

A CBF (fundada em 1914) é composta pela assembleia geral, conselho fiscal, presidência (administração), secretaria geral e diretoria. Além disto, integram a CBF as entidades estaduais de administração do futebol (Federações), bem como as entidades de prática do futebol (Clubes), que por sua vez devem ser afiliados as Federações (REIS *et al.*, 2013).

No Brasil, além de outros atributos, a CBF tem a responsabilidade de registrar atletas, filiar os clubes de futebol, organizar e realizar competições nacionais, convocar seleções nacionais representativas para as competições continentais e mundiais, instituir superior tribunal de justiça esportiva, comercializar direitos de transmissão de suas competições e estabelecer parâmetros para a regularização de estádios para a realização de jogos de futebol (CBF, 2020).

Toda esta estrutura complexa (Figura 1) exige normas, regras, políticas e procedimentos para que a operacionalização do futebol atinja níveis satisfatórios de organização. Por consequência, a profissionalização vem sendo implementada no futebol para, cada vez mais, auxiliar nesta engrenagem complexa que envolve federações, confederações, clubes, atletas e diversos profissionais que atuam nesta modalidade esportiva.

**Figura 1** – Estrutura organizacional do futebol.



Fonte: Brunoro; Afif, 1997; CBF, 2020; adaptado pelo autor.

### 3.2.1 Profissionalização do futebol

No Brasil, a profissionalização do futebol passou a ter papel importante, inicialmente com a inserção dos benefícios da Lei nº 5.452, chamada de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que impactou positivamente todos os funcionários contratados pelos clubes de futebol a partir do ano de 1943 (BRASIL, 1943). Passados 45 anos, a Lei nº 9.615, conhecida popularmente como Lei Pelé (BRASIL, 1998) reforça a tratativa do futebol como um campo de investimento igualitário às sociedades empresariais, para efeitos tributário, fiscal, previdenciário, financeiro, contábil e administrativo. Além de determinar requisitos para captação de recursos públicos como a identificação da situação financeira, plano de resgate e plano de investimento/independência de seus conselhos de fiscalização e administração/modelo profissional e transparente (GONÇALVES, 2005).

Com o avanço da profissionalização do futebol, os clubes ampliam seus estádios, comercializam mais produtos, contratam novos funcionários e a mídia atua com elevado poder de penetração na sociedade, além de representar importantes financiadores dos clubes (TOLEDO, 1996).

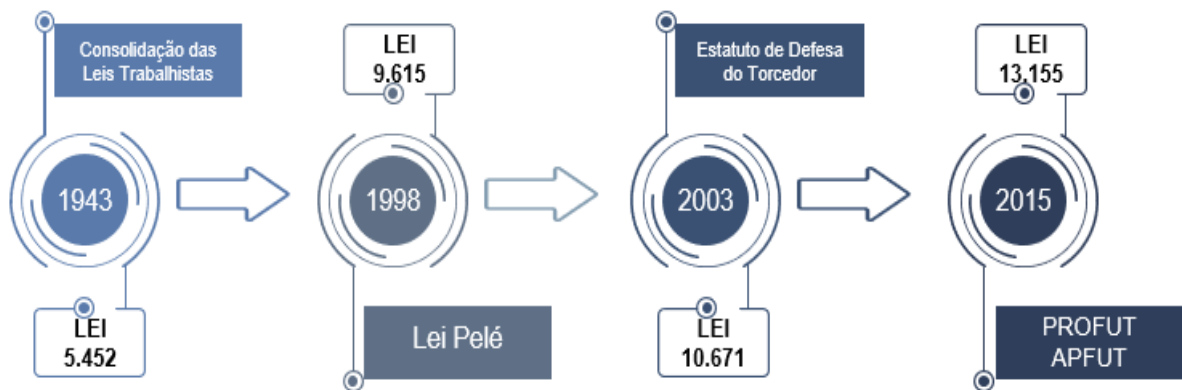
Já o advento da Lei 10.672, chamada de Estatuto de Defesa do Torcedor (BRASIL, 2003), busca melhores condições de segurança, higiene e organização do espetáculo futebolístico, comercialização de ingressos, relação de pessoas impedidas de entrar nos estádios, consulta aos borderôs de jogos entre outros requisitos para a proteção do torcedor (REIS, 2010). Este Estatuto passa a ter papel fundamental no que tange ao aumento das exigências e capacidades dos clubes em atender melhor os seus clientes, principalmente quanto à gestão da operação do jogo.

Por sua vez, o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), criado a partir da Lei nº 13.155 e denominada Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (BRASIL, 2015) e fiscalizado pela Autoridade Pública de Governança do Futebol (APFUT), foi instituído para incitar os Clubes, Federações Estaduais e CBF na adoção de práticas de gestão, em contrapartida da concessão de parcelamento e redução de débitos com a Receita Federal, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Banco Central e relativos ao FGTS. Imposições Legais como limitação do mandato de dirigentes para até quatro anos e com possibilidade de apenas uma recondução, destinação de até 80% da receita anual para o custeio da folha de pagamento, direito de imagem dos atletas

profissionais e oferta de ingressos a preços populares estão previstas no Programa, com o intuito de contribuir para elevar o nível das práticas de gestão no futebol brasileiro (CASTRO, 2018).

Esta sequência de implementações de leis no Brasil (Figura 2) fez com que, ao longo do tempo, as entidades organizadoras e os clubes de futebol fossem aprimorando e profissionalizando suas gestões.

**Figura 2** – Implementação de legislações que impactaram no futebol brasileiro.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conseqüentemente, a profissionalização da gestão do futebol e dos clubes têm provocado a contratação de profissionais-executivos com experiência e com amplo conhecimento, bem como a adoção de uma gestão corporativa e estratégica, além do emprego de práticas modernas como o marketing esportivo e a construção de estádios-arena multiuso (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

Tendo em vista que o futebol ocupa um lugar de destaque na indústria do entretenimento, a implantação da profissionalização nas estruturas técnica e administrativa nos clubes de futebol é de extrema importância, bem como contribui para a impulsão da geração de renda (CARRAVETTA, 2006).

Ratificando a importância econômica e o destaque da indústria esportiva, Kasznar (2013), apresenta estudos sobre o PIB total do esporte demonstrando que este cresceu de R\$ 23.238.255.799 em 2000 para R\$ 78.663.585.966 em 2010 e que representa 2,15% do PIB total. A CBF (2019) comunica que, em documento produzido pela consultoria da EY que o futebol representa 0,72% do PIB total. Estes números expressivos despertam interesses comerciais de diversos setores de indústria e do



comércio, exigindo práticas de gestão adotadas no seguimento corporativo e empresarial (BRUNORO; AFIF, 1997).

O futebol é um fenômeno cuja complexidade ambiental pode ser exemplificada por meio da análise das relações de um clube. Elas compreendem empresas de publicidade e licenciamento, redes de rádio e televisão (direitos de transmissão), agentes (empresários) de jogadores, torcedores, associados, consumidores, fundos de investimentos, jogadores, federações, patrocinadores, outros clubes, fornecedores, parceiros em diferentes empreendimentos, funcionários, poder público, entre outros. Para gestores do esporte, o conhecimento do ambiente organizacional é crucial (WALTERS; TACON, 2010).

Diante da dificuldade da transformação dos clubes de futebol em empresas, as entidades esportivas brasileiras estão buscando alternativas para esse processo. Nesse sentido, os autores Aldair e Leoncini (2000) sugerem o emprego da nomenclatura de “empresarização”. A empresarização consiste na criação de modelos que visam aproximar os clubes de futebol às empresas, com o objetivo da profissionalização do esporte.

Aldair e Leoncini (2000) identificaram seis modelos que vêm sendo adotados pelos clubes brasileiros: Cogestão; Licenciamento de Marca/Terceirização do Departamento de Futebol; Compra de parte do Clube por um Sócio; Sócios; Lançamento de Ações e; Criação de um Time. Os autores, ao definirem esses modelos, citam alguns casos de clubes brasileiros responsáveis por adotar os referidos modelos, bem como sistematizaram a transformação das equipes brasileiras.

Segundo Oliveira (2011), o melhor desempenho esportivo (títulos regionais, nacionais e internacionais) e financeiro (retorno sobre o ativo e faturamento) tem relação com a melhor governança dos clubes, de acordo com resultados obtidos.

Brunoro e Afif (1997) afirmam que o futebol brasileiro passou por uma transição nos anos de 1990, com o início da parceria Palmeiras-Parmalat, e retratou a importância da adoção do profissionalismo na administração dos clubes como passo fundamental para modernização deste esporte no Brasil. Estes autores complementam a questão da profissionalização referindo que uma gestão moderna significa estar a par de tudo aquilo que passa por um processo de transformação: teorias administrativas, avanços tecnológicos - na informática e na medicina esportiva -, tendências do mercado de jogadores no Brasil e no exterior, entre outros aspectos.

No caso do futebol, devido à resistência em adotar inovações, a gestão moderna é, simplesmente, a que utiliza os métodos comuns de gestão, praticados por qualquer organização profissional. Estratégias, aspectos de organização e gerenciamento na administração, no marketing, na assessoria de imprensa, na psicologia, na medicina esportiva, no treinamento esportivo, na preparação física, dentre outros irão auxiliar os clubes e suas diversas áreas na condução profissional da gestão.

O *Futbol Club Barcelona*, também conhecido como *Barcelona* ou *Barça*, é o principal exemplo de como este esporte caminha paralelamente aos negócios. *Ferran Soriano* foi vice-presidente econômico do clube espanhol entre os anos de 2003 e 2008 e um dos dirigentes responsáveis por implementar um método que direcionou o futebol para o mundo dos negócios. O sucesso do clube catalão nos negócios motivou o autor a escrever o livro, “A bola não entra por acaso”. Nessa obra, *Ferran Soriano* avalia o mercado do futebol, o posicionamento dos clubes europeus, bem como as estratégias de gestão que foram responsáveis pelo sucesso do *Barcelona*. Segundo Soriano (2010), as equipes de futebol pertencem a uma cadeia de valores do esporte. Além dos clubes pertencerem a essa cadeia, os jogadores estão tanto no ambiente interno do clube, quanto no ambiente externo, ou seja, nos ambientes internos de clubes adversários. Nessa cadeia de valor, encontram-se os patrocinadores responsáveis por divulgar a marca e/ou produtos por meio do futebol, relacionando-os, portanto, com os clubes e com as competições. Esta complexidade implica na implementação de processos de gestão que se afastam cada vez mais do amadorismo presente em muitas gestões passionais do futebol.

Considerando a profissionalização do futebol brasileiro, é pertinente estabelecer alguns conhecimentos em relação aos profissionais que estarão envolvidos neste processo, pois serão garantidores da execução das práticas de gestão utilizadas para o atendimento a todas as questões legais e ao planejamento estratégico.

### **3.2.2 Executivos e gerentes de futebol**

Os clubes de futebol possuem diversos departamentos com estruturas políticas e executivas que convergem para o andamento da gestão. Encontramos diferenças nestas composições conforme os estatutos de cada clube. Porém, cabe salientar que departamentos organizacionais executivos como o de futebol, administrativo,

financeiro, marketing e jurídico estão presentes em grande parte destas instituições, exigindo dos profissionais responsáveis por estes setores, conhecimento específico relacionados as suas áreas de atuação.

No atual cenário do futebol brasileiro, fica evidente a crescente contestação por recursos e inovações, em vista do impacto econômico incidente. Desta forma, a disputa por profissionais credenciados e com competência gerencial (dirigentes-executivos) é cada vez mais acirrada (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

O executivo de futebol necessita acelerar os próprios resultados com o intuito de deixar seu legado de melhorias e inovações. O aprimoramento como gestor e líder, a capacidade de tomada de decisões, autoconfiança, desenvolvimento de novas competências e comunicação assertiva contribuem diretamente para a melhoria do desempenho da equipe, além de inserir modernidade, controle, organização e gerenciamento ao clube (CORRÊA, 2004).

Tendo em vista a intenção de regulamentação da atividade e a qualificação dos profissionais envolvidos com os departamentos de futebol nos clubes brasileiros, a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) foi fundada no ano de 2011 e, conforme seus estatutos, se compromete com melhorias constantes para o exercício da atividade profissional dos seus executivos e gerentes afiliados (ABEX, 2020). Além disto, por meio de debates, conferências, reuniões, cursos, seminários e congressos, a Associação incentiva o aprimoramento da profissão, bem como estimula a relação com as associações nacionais e internacionais (ABEX, 2020).

As diretrizes, políticas e procedimentos da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) estão apresentadas de forma resumida no Quadro 1.

**Quadro 1 – Diretrizes, políticas e procedimentos da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX).**

<b>ABEX</b>	
Gestão profissional	Zelar pela boa administração do futebol brasileiro, sugerindo medidas que visem seu aprimoramento e também proporcionem melhor condição para o exercício da atividade profissional dos executivos do Futebol Brasileiro.
Atuação jurídica	Representar e atuar judicial e extrajudicialmente, em nome dos associados, na defesa de seus interesses profissionais individuais e coletivos, se assim for decidido pela assembleia geral dos associados.

Representação da classe	Atuar, junto com as demais entidades representativas do Futebol, em todas as questões que digam respeito aos interesses dos Executivos de Futebol.
Profissionalismo e desenvolvimento	Incentivar o aprimoramento da profissão e manter intercâmbio com as associações nacionais e estrangeiras, mediante a realização, organização e participação em debates, conferências, reuniões, cursos, encontros, seminários e congressos.
Elegibilidade da Associação	Eleger seus dirigentes e Representantes Sindicais da categoria, na forma do Estatuto.
Atividades Extras	Organizar e desenvolver atividades culturais e sociais.
Parcerias Estratégicas	Firmar convênios ou contratos e articular-se, pela forma conveniente, com órgãos ou entidades, públicas e privadas, observados seus objetivos estatutários.
União dos Profissionais	Promover a solidariedade dos associados entre si e com os demais segmentos da sociedade.

Fonte: ABEX, 2019.

Colaborando para o percurso da capacitação dos profissionais que atuam nos departamentos dos clubes de futebol, a CBF iniciou sua contribuição com a qualidade técnica e capacitação dos gestores esportivos, por meio do Curso de Gestão de Futebol, desenvolvido para contribuir no processo de planejamento e operação de suas instituições (FONTANA, 2018).

Segundo a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (2020), o executivo de futebol proporciona o pleno funcionamento do departamento de futebol de base e profissional, bem como representa o clube junto às entidades esportivas. É responsável por coordenar de forma geral todas as atividades do clube relacionadas com o futebol, bem como contratações, vendas e empréstimos de atletas. Enquanto o gerente de futebol auxilia diretamente o executivo quanto às atividades relacionadas com o futebol. Tendo em vista que o gerente planeja e acompanha diretamente as áreas operacionais, a ABEX atribui como gerente de futebol profissional ou gerente de futebol de base.

As orientações sobre tarefas, condutas, competências, conhecimentos, comportamentos e habilidades da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) para os executivos e gerentes de futebol e ela filiados estão apresentadas de forma sucinta no Quadro 2.

**Quadro 2** – Orientações sobre tarefas, condutas, competências, conhecimentos, comportamentos e habilidades da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) para os executivos e gerentes de futebol e para os filiados.

<b>EXECUTIVOS E GERENTES</b>	
Formação sugerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Superior Completo;</li> <li>• Conhecimento da Legislação Esportiva;</li> <li>• Conhecimento em registros e Transferências de atletas;</li> <li>• Conhecimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT);</li> <li>• Noções básicas de Informática;</li> <li>• Conhecimento da língua inglesa.</li> </ul>
Código de Ética e Conduta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplar conduta entre os Executivos (respeito, lealdade, transparência, entre outros);</li> <li>• Troca constante de informações significativas.</li> </ul>
Relação com Treinadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir e estabelecer uma confiança recíproca entre as partes;</li> <li>• Esclarecer que as diretrizes do trabalho sempre serão definidas pela Instituição;</li> <li>• Não se vincular a carreira do treinador.</li> </ul>
Relação com Atletas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar Manual de procedimentos, por escrito;</li> <li>• Promover demonstrações periódicas das normas, através de palestras e/ou reuniões;</li> <li>• Estabelecer limites de relacionamentos;</li> <li>• Fazer obedecer a hierarquia do clube;</li> <li>• Manter contato frequente, visando identificar possíveis problemas com antecedência prévia.</li> </ul>
Relação com Agentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma relação estritamente profissional;</li> <li>• Evitar manter reuniões individuais;</li> <li>• Ter a máxima transparência nos acordos;</li> <li>• Formalizar 100% das negociações;</li> <li>• Escrever todos os detalhes das tratativas e apanhar assinatura das partes.</li> </ul>
Relação com Investidores	<p>a) Investidores Financeiros (aqueles que não têm relação direta com o atleta):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionar os contatos para os Departamentos específicos;</li> <li>• Indicar e orientar o clube quanto a captura de investidores para negociações e contratações;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não permitir nenhuma interferência do investidor nas decisões do Departamento de Futebol;</li> <li>• Não assumir compromisso com investidores.</li> </ul> <p>b) Investidores Pessoais (aqueles que trazem o atleta para o clube mediante participação societária nos direitos econômicos):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar dentro dos padrões do clube com aqueles investidores que façam o suporte extracampo à carreira dos atletas.</li> </ul>
Relação com Setores Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta relação deve ser a mais harmoniosa possível, com processos bem consolidados, buscando a máxima otimização e agilidade dos procedimentos.</li> </ul>
Relação com a Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestar-se em assuntos de extrema relevância;</li> <li>• Posicionar-se nas crises;</li> <li>• Afastar-se ao máximo da imprensa para trabalhar com tranquilidade deixando à cargo da direção os pronunciamentos oficiais;</li> <li>• Manifestar-se apenas sobre os assuntos do cotidiano.</li> </ul>
Relação com a Torcida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não deve existir relação direta do Executivo de Futebol com a torcida;</li> <li>• A relação deve ser institucional.</li> </ul>
Relação com Redes Sociais (Internet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamais deve existir o relacionamento de um Executivo de Futebol através das redes sociais.</li> </ul>
Relação com Entidades de Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fazer atuante tecnicamente junto à Federação e à Confederação, participando de todos os eventos relativos ao futebol;</li> <li>• Preferencialmente participar das reuniões de negociação de cotas de televisão visando ter total conhecimento do orçamento disponível para execução de seu trabalho.</li> </ul>
Relação com Sócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser o elo do Departamento de Futebol com o Marketing do clube na elaboração de procedimentos e rotinas que visem a fidelização cada vez maior do quadro social, criando processos de aproximação do executivo, atletas e comissão técnica com os sócios.</li> </ul>

Fonte: ABEX, 2019.

Além do exposto anteriormente, os executivos e gerentes de futebol necessitam desenvolver habilidades gerenciais e de liderança, bem como apresentar características como dinamismo, comprometimento e lealdade (ABEX, 2020).

Para Soriano (2010), é necessário avaliar as capacidades técnicas ou o talento para a contratação dos profissionais que trabalharão no clube, além de averiguar como é o candidato postulante a uma vaga, que caráter tem, que atitudes demonstra em determinadas circunstâncias, bem como prever que comportamentos terá frente às diversas situações do cotidiano laboral. Tudo isso com a finalidade de entender a aderência do perfil do profissional ao cargo pretendido.

Considerando todas as questões que envolvem os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e pela condução da gestão dos departamentos de futebol dos clubes, é relevante entender aspectos que poderão impactar e influenciar nas carreiras destes executivos.

### 3.3 CARREIRA PROFISSIONAL

Inicialmente, saber sobre o conceito de carreira profissional, auxilia no entendimento de demais aspectos relacionados a este tema. Para Dutra (2002), carreira profissional é a trajetória que você percorre durante a vida profissional. Uma carreira engloba cargos e empresas em que você trabalhou, os conhecimentos que você acumulou e as competências e habilidades que você foi desenvolvendo para crescer profissionalmente. Profissão, por outro lado, é o que você estuda.

Segundo Soares e Dias (2009), é necessário um conjunto de técnicas para auxiliar os indivíduos a refletir sobre seu projeto profissional, repercutindo em algumas ações estratégicas para a condução de um planejamento que objetiva alcançar resultados melhores em relação à carreira profissional.

Dentre um conjunto de estudos sobre a carreira, merecem destaque aqueles relacionados à investigação das características ou dos valores individuais que se estabelecem durante a formação de uma carreira ou na relação indivíduo-trabalho (DUTRA, 2006). É de grande importância destacar a percepção de Dutra (1996), aderindo ao conceito mais amplo, que compreende carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho. Por sua vez, Oswaldo (2015) afirma que a carreira moderna é subjetiva e autogerenciável, movida pelas emoções, motivações próprias e pela compreensão

das próprias habilidades, identidade e relações interpessoais. Neste sentido, fundamental que, se por um lado a carreira é compreendida como a trajetória de experiências durante a vida de uma pessoa, desencadeada pelas sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados, por outro lado deve também ser encarada e como algo relacionado a uma proposta de vida pessoal e profissional, cabendo ao indivíduo traçar o seu destino profissional com o objetivo da autorrealização. Para tanto, uma argumentação que ajuda nesse processo de entendimento é a de Oswaldo (2015), afirmando que a carreira constrói o trabalho, principal veículo da autorrealização.

A realidade caracterizada pela economia flexível e constantes mudanças, auxiliou na introdução do conceito de novas carreiras, o qual gera um permanente aprimoramento pessoal e profissional igualmente constantes. Da mesma forma, o planejamento de carreira é visto na mesma perspectiva, onde os profissionais não se tornam passivos às organizações, mas sim, adotam a iniciativa e instigam o apoio da instituição para auxiliar nos seus empreendimentos (OLIVEIRA; BASTOS, 2000).

O processo de planejamento de carreira do profissional inicia pelo conhecimento de suas próprias capacidades e características, para então seguir com os demais passos apresentados (Figura 3), com a finalidade de avaliar, adequar, aprimorar, implementar e revisar este planejamento, tornando-o um processo cíclico permanentemente.

**Figura 3** – Sete passos para o processo de planejamento de carreira.



Fonte: Dutra, 2002.



O dinamismo do modelo de planejamento de carreira estimula alterações e/ou adequações necessárias devido às novas aspirações ou objetivos do profissional, bem como o contexto social e ambiental em que ele se encontra (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Para Boog *et al.* (2002) a trajetória profissional, passará por aperfeiçoamento de competências e pela inclusão de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), sendo que este conjunto de características combinado pode trazer grande vantagem competitiva para os profissionais. Sendo assim, evidencia-se que considerar as questões de atitudes dos funcionários no processo que amplia a visão sobre competências, poderá ser um fator que implicará no resultado de realizações das tarefas a serem executadas durante a carreira laboral.

Por sua vez, Schein e Maanen (2013) estendem a questão que aborda competências a fatores motivacionais para o trabalho, denominados por ele como Âncoras de Carreira. Estas serão fatores comportamentais relacionados às motivações que aproximarão (ou afastarão) os profissionais de um cargo/função em virtude de um conjunto de características específicas que irão convergir (ou não) entre indivíduo e profissão.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo refere-se ao referencial teórico sobre o tema Âncoras de Carreira que sustenta a metodologia aplicada no que se refere ao instrumento utilizado, o inventário de Âncoras de Carreira. Este inventário, proposto por Schein (1993) e traduzido por Dutra e Albuquerque em 2008, tem como resultado a classificação e o ordenamento de oito dimensões, chamada pelos autores de Âncoras de Carreira, onde cada uma delas abarca um conjunto de características que revelam as preferências e os motivadores dos profissionais para o exercício do trabalho.

### 4.1 ÂNCORAS DE CARREIRA

A expressão Âncoras de Carreira proposta por Schein (1993), tem o sentido de atribuir características de uma função ou cargo que ancoram o indivíduo no seu local de trabalho, tornando a relação empregatícia harmoniosa, onde o profissional se sente motivado ao exercício laboral diário. As âncoras de carreira revelam as preferências dos profissionais por determinadas funções.

O que antes era visto apenas como uma “estrada”, onde o indivíduo percorreria sabendo o que esperar deste percurso, hoje tornou-se algo a ser construído, tendo o colaborador um papel mais ativo neste processo, gerindo sua carreira, implementando e monitorando suas metas e estratégias para tomar as decisões adequadas sobre sua vida profissional (MARTINS, 2001).

Neste sentido, Schein (1990), conceituando o que chamou de perspectiva de desenvolvimento de carreira, já mencionava a necessidade de se estabelecer relações entre o autodesenvolvimento, desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de vida pessoal. O conceito de autoconhecimento passou ter maior relevância no planejamento.

O autoconhecimento sobre preferências, capacidades e valores motivam as escolhas mais conscientes, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, tem grande relevância e, quando bem formado, funciona como uma força estabilizadora, uma âncora, a qual a pessoa não abrirá mão mesmo diante de escolhas difíceis ao longo de sua trajetória profissional (SCHEIN, 1993). Nesta direção, o autor estabelece o conceito de Âncoras de Carreira como representante de um conjunto de percepções próprias, respectivas às habilidades, necessidades e atitudes que, inseridas na

realidade dos profissionais, definirão suas preferências por determinada carreira ou organização. São, assim, definidas oito categorias de Âncoras de Carreira: Competência Técnica / Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia / Independência, Segurança / Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço / Dedicção a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida.

O Quadro 3 revela um conjunto de características motivadoras referente a cada uma das oito âncoras de carreira.

**Quadro 3 – Âncoras de Carreira e Características Motivadoras.**

<b>Âncora de Carreira</b>	<b>Características motivadoras</b>
Técnico/Funcional	Demonstra que os indivíduos desenvolvem constantemente suas habilidades em área específica de interesse. Apresentam realização em situações desafiadoras, bem como no gerenciamento de profissionais presentes em sua área de domínio.
Gerência Geral	Envolve indivíduos com elevada habilidade analítica, aptidão nos relacionamentos interpessoais e equilíbrio emocional. Os profissionais buscam permanecer em elevado nível hierárquico, além de serem responsáveis pelos resultados da organização.
Autonomia/Independência	Representa aqueles que buscam realizar as tarefas de sua própria maneira e interesse. Os profissionais independentes pretendem estabelecer suas próprias condições - horário de trabalho/adequação do estilo de vida/remuneração de acordo com seu desempenho.
Segurança/Estabilidade	Está relacionada aos profissionais que primam pela estabilidade da carreira, com planos de benefícios vantajosos e aposentadoria, mas que

	na maior parte das vezes não ocupam cargos importantes.
Criatividade Empreendedora	Encontram-se os indivíduos criativos e oportunistas, que por vias próprias procuram criar seu empreendimento ou organização, sem receio dos possíveis riscos. Normalmente, estes profissionais não permanecem em companhias tradicionais, priorizando autonomia de criação e operacionalização.
Serviço/Dedicação a uma Causa	Os indivíduos movem-se por atividades especiais que contribuam com um ambiente mais harmonioso ou que colaboram com a saúde e bem-estar dos demais indivíduos, independentemente dos benefícios e salário.
Desafio Puro	Por característica envolve os indivíduos pelo prazer em participar de tarefas aparentemente impossíveis, repletas de obstáculos e riscos. Aqui os profissionais sentem-se motivados quando envolvidos em empregos desafiadores e que exijam superação.
Estilo de Vida	Os indivíduos buscam, sobretudo, qualidade de vida por meio do equilíbrio na realização das atividades pessoais, sociais, familiares e profissionais.

Fonte: Schein, 2013.

Conforme Schein e Maanen (2013), as âncoras profissionais são uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como 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. Ela serve, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa.

Muitas vezes pode-se perceber os objetivos de cada pessoa no âmbito profissional: alguns preferem alinhar sua vida profissional com sua vida pessoal (Estilo de Vida), outros já procuram desafios, barreiras para ultrapassar (Desafio Puro), outros que se motivam pelo fato de se desenvolver tecnicamente (Aptidão Técnico-Funcional) e aqueles que buscam se estabilizar e ter um salário que consiga mantê-lo (Segurança e Estabilidade), entre outros.

Conhecer os valores pessoais, insistir em esforços de autoconhecimento e auto investigação é importante para trilhar uma carreira moderna. (CORDEIRO; HELENA, 2012).

Schein (1993) construiu um inventário/questionário que permite identificar a âncora de carreira predominante e revela os valores, dos quais a pessoa não abre mão nas decisões pessoais e profissionais. O autor ressalta que caso a pessoa apresente duas âncoras com resultados elevados, recomendável que esta crie situações profissionais hipotéticas que forcem a uma escolha e o autoconhecimento para melhor definir as suas inclinações profissionais. Porém, se nenhuma âncora aparecer como predominante, esta pode ser a indicação de que a pessoa não teve ainda experiências suficientes para definir um padrão de escolhas.

A aplicabilidade desta ferramenta é a constante busca de si, da identidade e das qualidades, de forma a elaborar questões e respostas que ajudem a criar o autoconceito, pois somente com análises cuidadosas é possível evitar tecer fantasias a seu próprio respeito.

O inventário estruturado de 40 afirmações com respostas numéricas de escala Lickert com valores de 01 a 06 que, após respondido gera a classificação ordenada de forma decrescente com a classificação das âncoras de carreira. Dentre as oito âncoras existentes, Schein (1993) considera que o profissional se sentirá mais motivado por trabalhos que possuam as características das âncoras que tiveram a classificação mais alta, a partir do resultado da aplicação do inventário.

Para o resultado originado a partir do Inventário de Âncoras de Carreira, estarão relacionados em ordem decrescente, as oito âncoras. Deve-se considerar as duas ou três que surgirem como as mais altas na classificação como as âncoras que terão características que mais motivarão os indivíduos ao exercício profissional. Desta forma, esta avaliação e classificação das âncoras de carreira poderá auxiliar os profissionais nas escolhas de determinados cargos ou funções, cujo conjunto de características o deixará mais motivado e, por consequência, com melhor rendimento

durante a execução das suas atividades laborais, contribuindo para determinar maior ou menor aderência do perfil do profissional ao cargo exercido e/ou almejado (DUTRA, 1996).

Vê-se, portanto, que a divisão consagrada por Schein (1993) esclarece os distintos perfis assumidos pelo ser humano, permitindo a cada profissional do futebol avaliar a aderência de sua âncora prevalente ao cargo exercido na organização, na tentativa de aliar um ao outro, buscar a excelência em atuação e desempenho para atingir o sucesso.

Conforme Soriano (2010) as pessoas são o recurso mais valioso das organizações. Em um clube de futebol, esta não é uma frase feita, mas uma realidade palpável, que pode ser comprovada diariamente lendo a imprensa ou revisando o balanço de qualquer clube. Ainda, sugere revisar os desafios da gestão de recursos humanos nas áreas de recrutamento, formação e compensação.

Igualmente Welch e Welch (2005), enfatizam o poder dos recursos humanos em promover os resultados das organizações e que, os profissionais vinculados às empresas, quando motivados, tendem a gerar resultados melhores nos cargos ou funções que exercem. Neste sentido, Schein e Maanen (2016), sustentam a importância da avaliação das Âncoras de Carreira de cada indivíduo, tidas como conjunto de fatores de motivação para o desempenho das atividades profissionais, sem desconsiderar demais competências como conhecimento, habilidades, atitudes, experiência e história de vida.

Pesquisas indicam que os motivos e valores dos indivíduos sobre a carreira, descritos por sua âncora de carreira, têm um impacto sobre a tomada de decisão acerca de sua trajetória profissional e seu apego psicológico a uma ocupação (COETZEE; SCHREUDER, 2011; KNIVETON, 2004; SCHEIN, 1996).

As questões abordadas por Schein e Maanen (2016) e por Dutra (2008) indicam que quando o indivíduo não possui conhecimento sobre sua âncora, incentivos externos podem tentá-lo a aceitar situações ou ocupações que não sejam satisfatórios, fazendo com que venha a experimentar sensações do tipo: “isso realmente não era para mim. E, ao contrário, quando conhecidas pelos profissionais, poderão representar subsídios para a construção do percurso profissional, dando ao profissional a oportunidade de avaliar suas habilidades e motivações em relação ao planejamento da sua trajetória, contribuindo para melhores escolhas e posicionamento em relação ao exercício de determinados cargos ou funções.

## 5 MATERIAIS E MÉTODOS

### 5.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo é de natureza descritiva e caracteriza-se por ser de abordagem quantitativa e de corte transversal (GAYA *et al.*, 2016; GIL, 2006; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### 5.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Após assinatura de Carta de Colaboração em Pesquisa Acadêmica (Apêndice B) entre o pesquisador e a ABEX, o pesquisador esteve em reunião presencial da ABEX com seus afiliados na cidade de São Paulo para aplicação do instrumento desta pesquisa. Na ocasião, o pesquisador apresentou slides para os participantes lendo e explicando o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Logo após o preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes, o pesquisador explicou o procedimento de preenchimento do Inventário de Âncoras de Carreira (Anexo B), instrumento desta pesquisa, entregou 01 (um) Inventário de Âncoras de Carreira impresso para cada participante da reunião, que tiveram aproximadamente 40 (quarenta) minutos para preenchê-los. Ao final, o pesquisador recolheu os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido e os Inventários de Âncoras de Carreira preenchidos e assinados.

### 5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados consistiu no levantamento de informações fornecidas pelos participantes da pesquisa, por meio do preenchimento do Inventário de Âncoras de Carreira (Anexo B) elaborado por Schein (1993), extraído do livro *Carrer Anchors* por Dutra e Albuquerque (2008).

O referido inventário é composto por 40 (quarenta) afirmações que devem ser analisadas e respondidas com elevada honestidade. Refere-se a uma investigação objetiva e sistemática composta por quarenta itens, os quais se deve atribuir uma classificação de 01 (um) a 06 (seis), correspondendo à veracidade da informação. Após a atribuição dos valores, o participante deverá escolher os três itens mais

verdadeiros (dentre aqueles que atribuiu à pontuação máxima) e acrescentar a cada um deles quatro pontos. Com a soma de cada coluna definida ao final do instrumento e posterior cálculo da sua média, é possível identificar e classificar na ordem decrescente as Âncoras de Carreira predominantes de cada participante.

## 5.4 VARIÁVEIS

As variáveis independentes encontradas através da aplicação do instrumento da pesquisa são: Competência Técnica / Funcional, Competência Gerência Geral, Autonomia / Independência, Segurança / Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço / Dedicção à uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2008).

### 5.4.1 Definição operacional das variáveis

A definição das variáveis está apresentada no Quadro 3 no capítulo de revisão de literatura. As variáveis medidas através da aplicação de questionário de Âncoras de Carreira (DUTRA; ALBUQUERQUE, 2008).

## 5.5 POPULAÇÃO

Fazem parte da população os 70 (setenta) afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX, 2019), os quais atuaram nas funções de executivo ou de gerente de futebol em clubes que disputaram o Campeonato Brasileiro das Séries A ou B do ano de 2019.

A escolha desta população, constituída por homens na sua totalidade, com idades entre 32 (trinta e dois) e 68 (sessenta e oito) anos, deu-se por ser esta a entidade oficial constituída juridicamente e que representa a classe destes profissionais.

Para ser afiliado à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), o profissional precisa preencher e remeter ficha de inscrição à entidade, juntamente com documentação exigida, comprovar estar exercendo ou haver exercido, por pelo menos dois anos, a função de Executivo de Futebol, Gerente de Futebol Profissional, Gerente



de Futebol de Base ou Coordenador de Logística. Além disto, o profissional deve participar no mínimo de quatro eventos/reuniões do calendário de encontros da ABEX.

## 5.6 AMOSTRA

A amostra foi selecionada por conveniência, a qual envolveu os executivos e gerentes de futebol presentes em um dos Encontros oficiais da ABEX, conforme Carta de Colaboração em Pesquisa Acadêmica (Apêndice B).

Após respeitados os critérios de inclusão e exclusão, o tamanho da amostra foi de 26 (vinte e seis) participantes.

### 5.6.1 Critérios de inclusão e exclusão

Para inclusão na pesquisa, os participantes deveriam ser executivos ou gerentes de futebol filiados à ABEX, assinarem e concordarem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), bem como preencherem de forma integral o instrumento desta pesquisa.

Para exclusão da pesquisa, os participantes que não assinaram e/ou preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que não responderam de forma integral o instrumento desta pesquisa, que não eram filiados à ABEX ou que não exerciam o cargo de executivo ou gerente de futebol.

### 5.6.2 Inclusões

Participaram da reunião da ABEX, em São Paulo, 33 (trinta e três) profissionais. Destes 33 (Trinta e três), somente 26 (vinte e seis) eram afiliados à ABEX e, por esta razão e atendendo critério de inclusão, foram incluídos nesta pesquisa. Estes 26 (vinte e seis) participantes exerciam o cargo de executivo ou gerente de futebol, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responderam ao inventário de forma integral.

### 5.6.3 Exclusões

Dos 33 (Trinta e três) profissionais presentes na reunião da ABEX, 07 (sete) não exerciam o cargo de executivo ou gerente de futebol ou não eram afiliados à ABEX e, por esta razão e atendendo critério de exclusão, não foram incluídos nesta pesquisa.

## 5.7 ANÁLISE DE DADOS E TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Os dados foram tabulados no software Microsoft Excel (2007).

As análises descritivas e tratamentos estatísticos foram conduzidos no software IBM SPSS versão 20 (IBM, 2011) e os gráficos foram construídos no software R versão 4.0.2 (R CORE TEAM, 2017), sendo que em ambos foram utilizadas as mesmas bases de dados e os mesmos procedimentos. Foram feitas análises descritivas, utilizando média e desvio padrão para descrever as variáveis. Para visualização da distribuição foram construídos *boxplots* para cada dimensão. Visando atender ao objetivo de classificação das dimensões, foi construído um gráfico de barras que demonstra o percentual de vezes que cada âncora de carreira foi a maior nota na amostra coletada. Para testar se existia diferença significativa na comparação entre as médias de cada uma das Âncoras de Carreira encontradas nos resultados desta pesquisa foi utilizada uma ANOVA de um fator e comparações múltiplas com ajuste de *Bonferroni* como *post-hoc*. Para esta análise foi considerado um nível de significância de 5%.

## 5.8 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Pesquisa da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança da Universidade Federal do Rio grande do Sul – ESEFID/UFRGS e posteriormente obteve a aprovação pelo Comitê de Ética, através da Plataforma Brasil com o Parecer Consubstanciado de número 3.784.334 (Anexo A), atendendo a resolução número 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

O pesquisador e a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) assinaram Carta de Colaboração (Apêndice B) para a realização desta pesquisa, visto que os participantes integram o quadro associativo da referida instituição.

Os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A) antes do início do preenchimento do instrumento desta pesquisa e tiveram o livre arbítrio em relação às respostas do questionário, podendo não responder a determinadas questões e/ou cancelar a sua participação no processo a qualquer momento.

## 5.9 RISCOS E BENEFÍCIOS PREVISTOS

Incluem-se nos riscos desta pesquisa o tempo de preenchimento do questionário que poderá causar leve cansaço. Além disto, havendo algum constrangimento quanto a algum questionamento, a pesquisa poderia ser pausada e/ou interrompida sem maiores riscos para a integridade do sujeito da amostra.

Como benefícios, a pesquisa pode provocar reflexões acerca das carreiras profissionais de executivos e gerentes de futebol.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para apresentação dos resultados desta pesquisa e discussão sobre os achados, serão consideradas as colocações de Schein (1993) e Dutra (1996), já abordadas na revisão de literatura desta dissertação, que considera que os indivíduos estarão mais motivados ao trabalho quando observadas as duas ou três âncoras com resultados mais elevados dentre as oito existentes. Por outro lado, também serão discutidos aspectos referentes àquelas âncoras que apresentaram os menores resultados que, por sua vez, afastam os indivíduos das posições de trabalho por redução nas motivações. Neste sentido, as discussões se inclinarão predominantemente sobre os resultados encontrados em relação à maior ocorrência das âncoras e em relação às menores ocorrências.

Os dados (Tabela 1) encontrados foram tabulados a partir dos resultados provenientes da aplicação do inventário Âncoras de Carreira, instrumento desta pesquisa.

**Tabela 1** – Resultantes do instrumento Inventário de Âncoras de Carreira.

(continua)								
<b>PARTICIPANTE</b>	<b>SD</b>	<b>CE</b>	<b>TF</b>	<b>GG</b>	<b>SE</b>	<b>AI</b>	<b>EV</b>	<b>DP</b>
<b>1</b>	6,2	6,0	5,4	5,2	5	4,8	4	3,8
<b>2</b>	5,2	2,8	5,2	3,6	2,6	3,6	3,2	4,4
<b>3</b>	5,6	2,6	4,2	4,0	4,0	4,8	2,4	6,0
<b>4</b>	4,8	2,2	6,4	2	1,8	2,4	1,6	4,2
<b>5</b>	5,8	2,8	5,6	4	3,8	3,8	6,6	4,8
<b>6</b>	3,8	2,6	4,2	2,6	2,2	3,4	4	7
<b>7</b>	3,2	2,4	5	5	1,8	5,4	2,2	6,6
<b>8</b>	5,4	2,6	5,2	3,4	2	5,4	4,2	4,8
<b>9</b>	2,4	3	3,4	2,8	1,8	4	2,6	6,8
<b>10</b>	7,4	3,4	6,2	5	2,4	3,4	4,4	5,6
<b>11</b>	3,2	3	4,2	4	6	4	3,4	6
<b>12</b>	5,6	1,4	4,2	6	2,4	3,8	2,8	5,2
<b>13</b>	3,8	2,2	7,6	4,6	1,4	3,8	3,8	5,6
<b>14</b>	2,4	2,2	5,8	2,8	2,6	3	5,2	4,2
<b>15</b>	4,8	3	4,4	4	4,6	4,4	6,4	3,8
<b>16</b>	3,6	2,6	6	4	3,8	5,2	4	4,2
<b>17</b>	5,8	4,2	4,8	2	5,8	3,6	4,6	4,6
<b>18</b>	3,2	3,8	4	4	4,6	3,2	6,8	4,2
<b>19</b>	3,8	3,2	4	4,6	5,8	6	5,4	3,4

(continuação)

PARTICIPANTE	SD	CE	TF	GG	SE	AI	EV	DP
20	6,4	1,4	2,4	2	1,2	1	4,2	5,8
21	1,4	1,4	2,8	3	2,4	2,6	2	4,2
22	7,6	3,4	5,2	4,2	2,2	1,2	4	5
23	4,6	1,4	4,2	3,8	4	4,6	5,2	6
24	5,2	2,2	4	3,2	4,6	2,4	4,8	4,8
25	4,4	2,2	6,6	5	3,8	4,4	4	4,6
26	3,6	2,4	4,4	2,8	4	2,4	4,6	5,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Pode-se verificar (Tabela 2), em ordem decrescente, as âncoras com suas respectivas médias e desvios padrão encontradas a partir do resultado da aplicação do instrumento na amostra desta pesquisa.

A âncora **Desafio Puro** apresenta um valor médio de 5,1 ficando na primeira colocação no ordenamento geral da amostra, surgindo como a âncora de média mais elevada e ainda com o menor desvio padrão ( $Dp=1,0$ ), representando pouca variabilidade.

Conforme Schein e Maanen (2013), esta dimensão denominada Puro Desafio caracteriza-se por envolver os indivíduos pelo prazer em participar de tarefas aparentemente impossíveis, repletas de obstáculos e riscos. Aqui os profissionais sentem-se motivados quando envolvidos em empregos, cargos ou funções desafiadoras e que exijam superação constante.

Corroborando com este pensamento, porém especificamente referente ao futebol, Carravetta (2017) elenca o comportamento competitivo como um dos princípios gerais do treinamento para o futebol, afirmando que este é um princípio básico do alto desempenho e do êxito no futebol. Ainda, que tais influências sobre as equipes ocorrem exercidas por profissionais envolvidos nas jornadas das competições. Portanto, percebe-se que profissionais como executivos e gerentes, assim como demais integrantes das comissões técnicas, poderão ser igualmente influenciados e influenciadores do espírito competitivo, de superação e de transposição de grandes obstáculos.

Esta média elevada encontrada na âncora Puro Desafio desta amostra, pode estar relacionada às necessidades destes indivíduos em desenvolverem suas atividades profissionais em cargos ou funções que contenham, de fato, grandes desafios e a frequente superação de obstáculos, características estas que se apresentam nas funções de executivo e de gerente de futebol, que estão permanentemente em busca de resultados na condução de suas equipes nos clubes de futebol, nas competições que participam.

Diferentemente dos achados desta pesquisa em relação à média elevada encontrada na âncora Puro Desafio, em estudo realizado com alunos de um curso de Administração de Empresas e Hotelaria e Turismo, Tieppo *et al.* (2010) encontraram a âncora Estilo de Vida e Criatividade Empreendedora como as que obtiveram as médias mais elevadas. Essa escolha denota uma preocupação com as necessidades da carreira aliada às necessidades da vida familiar. Essa percepção é reforçada pela análise da segunda âncora mais citada no mesmo estudo, Criatividade Empreendedora, que está relacionada à abertura de novas frentes ou de criação de estabelecimentos comerciais próprios, resultando em liberdade, autonomia e independência.

Desta forma, podemos observar que as motivações e preferências, presentes como conjunto de características de cada âncora de carreira, apresentam-se de forma e predominância distintas quando analisamos diferentes cargos ou funções. Determinadas áreas, cargos ou funções profissionais poderão apresentar e, ao mesmo tempo, requerer competências, habilidades, motivações, preferências e comportamentos distintos.

Analisando ainda os resultados (Tabela 2), verifica-se que a âncora **Competência Técnica/Funcional** apresentou média de 4,8, ficando na segunda colocação no ordenamento geral, apresentando também baixa variabilidade ( $Dp=1,2$ ).

Para Schein e Maanen (2013), a âncora Competência Técnico/Funcional caracteriza-se pela oportunidade de o indivíduo aplicar suas habilidades, conhecimentos e continuar a desenvolver essas qualidades até o nível mais alto possível. O colaborador poderá estar disposto a gerenciar sua área técnica ou funcional, mas evitaria um gerenciamento generalista, típico da âncora Gerência Geral, pois estaria longe da sua área de expertise.

Corroborando com Schein e Maanen (2013), a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (2020), esclarece que, conforme suas diretrizes e orientações,

executivos e gerentes de futebol deverão auxiliar os clubes na gestão profissional, possuindo conhecimentos técnicos específicos, como legislação esportiva, registros e transferências nacionais e internacionais de atletas, Consolidação das Leis Trabalhistas, além de ter habilidades nos relacionamentos com dirigentes políticos, comissões técnicas, atletas, agentes, investidores. Esta afirmação da ABEX vai ao encontro dos conhecimentos técnicos específicos ao que se refere a Âncora Técnico Funcional, o que confere semelhanças entre ambas.

Considerando a caracterização de Schein e Maanem (2013) para âncora de carreira Competência Técnico/Funcional e as diretrizes e orientações da ABEX (2020) para seus executivos e gerente de futebol, percebe-se um alinhamento entre ambas, denotando harmoniosa aderência do perfil destes profissionais em relação às suas motivações e preferências com as dos cargos que eles exercem.

Em terceiro (Tabela 2), percebe-se a âncora **Serviço/Dedicação a uma Causa**, com média de 4,6 e desvio padrão 1,5. Em relação a esta âncora de carreira, os indivíduos movem-se por atividades especiais que contribuam com um ambiente mais harmonioso ou que colaboram com a saúde e bem-estar dos demais indivíduos, independentemente dos benefícios e salário (SCHEIN E MAANEN, 2013).

Para esta variável, as características encontradas no conjunto que a descreve, parecem ter relação íntima com a função de executivo ou gerente de futebol, visto que estes exercem suas funções com a responsabilidade de promover harmonia no ambiente de trabalho, colaborando com o bem-estar dos atletas e integrantes de comissões técnicas, visto que todos estão frequentemente expostos às pressões presentes ao futebol de alto rendimento, podendo causar vulnerabilidade de saúde e emocional, o que poderá impactar sobremaneira nos resultados almejados. Desta forma, o indivíduo que motivar-se por harmonizar ambientes complexos, estará aderente ao exercício da sua função profissional.

Conforme estudos realizados por Cantarelli, Estivaleti e Andrade (2014), que teve como amostra servidores técnico-administrativos em educação de um instituição de ensino superior pública, foi possível constatar que a âncora Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa ocupou a primeira posição de preferência, seguida pelas âncoras Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade. Essas três âncoras de carreira, juntas, representaram 70,7% de preferência entre os indivíduos da amostra da pesquisa.

Em outra pesquisa, envolvendo alunos formandos dos cursos de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo, Tieppo *et al.* (2010), encontrou que as âncoras com menor preferência foram Serviço e Dedicção a uma Causa e Segurança e Estabilidade.

Estes achados, de certa forma, ratificam as diferenças existentes em relação ao conjunto de características motivadoras para o exercício profissional em diferentes funções e áreas de atuação.

Com isto, percebe-se que a ocorrência de maior prevalência de uma âncora de carreira poderá representar alinhamento da maioria da amostra com as preferências e motivações presentes na vida profissional de executivos e gerentes de futebol.

É possível constatar que **Criatividade Empreendedora** (Tabela 2) apresentou a menor média (2,7) e pouca variabilidade ( $Dp=1,0$ ).

Nesta dimensão, encontramos indivíduos criativos e oportunistas, que por vias próprias procuram criar seu empreendimento ou organização, sem receio dos possíveis riscos. Normalmente, os profissionais que apresentam médias altas na âncora Criatividade Empreendedora, não permanecem em companhias tradicionais, priorizando autonomia de criação e operacionalização (SCHEIN E MAANEN, 2013; DUTRA, 2008). Em relação a isto, e considerando as orientações e diretrizes da Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX, 2020) e o cenário dos clubes de futebol, esta âncora não confere semelhança com as características da amostra desta pesquisa, pois os executivos e gerente de futebol estão vinculados aos clubes empregadores, não possibilitando abertura de novos empreendimentos em seus locais de trabalho. Ou seja, encontrar poucos indivíduos desta amostra com âncora Criatividade Empreendedora predominante está coerente em relação ao que o cargo exige.

A âncora **Segurança/Estabilidade** (Tabela 2), que está relacionada aos profissionais que primam pela estabilidade da carreira, com planos de benefícios vantajosos e aposentadoria, mas que na maior parte das vezes não ocupam cargos importantes (SCHEIN, 1993), é classificada em sétimo lugar entre as oito âncoras, o que confere semelhança com a situação do mercado de trabalho de futebol que é caracterizado por grande instabilidade no emprego, com alta rotatividade nos clubes. Quanto a estas âncoras que obtiveram as menores médias, pode-se considerar que são pouco relevantes para os executivos e gerentes de futebol, provavelmente em



decorrência do contexto de trabalho em que executam suas atividades atuais (CANTARELLI; ESTIVALETI; ANDRADE, 2014).

**Tabela 2 – Descrição das competências**

<b>Âncoras de carreira</b>	<b>Média (Desvio padrão)</b>
Desafio Puro	5,1 (1,0)
Competência Técnica/Funcional	4,8 (1,2)
Serviço/Dedicação a uma causa	4,6 (1,5)
Estilo de Vida	4,1 (1,4)
Competência para Gerência Geral	3,8 (1,1)
Autonomia/Independência	3,7 (1,2)
Segurança/Estabilidade	3,3 (1,5)
Criatividade Empreendedora	2,7 (1,0)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tais achados podem ser visualizados nos *boxplots* (Gráfico 1), que demonstram uma visão geral da distribuição de cada âncora. Desafio Puro é a âncora com notas mais altas, apresentando também uma baixa variabilidade. Logo a seguir, Competência Técnica/Funcional aparece como a segunda mais alta, seguida por Serviço/Dedicação a uma causa, que possui maior variabilidade. É possível evidenciar (Gráfico 1) a distribuição baixa de notas para a âncora Criatividade Empreendedora, que também apresenta baixa variabilidade, demonstrando suas baixas notas para a maioria dos indivíduos.

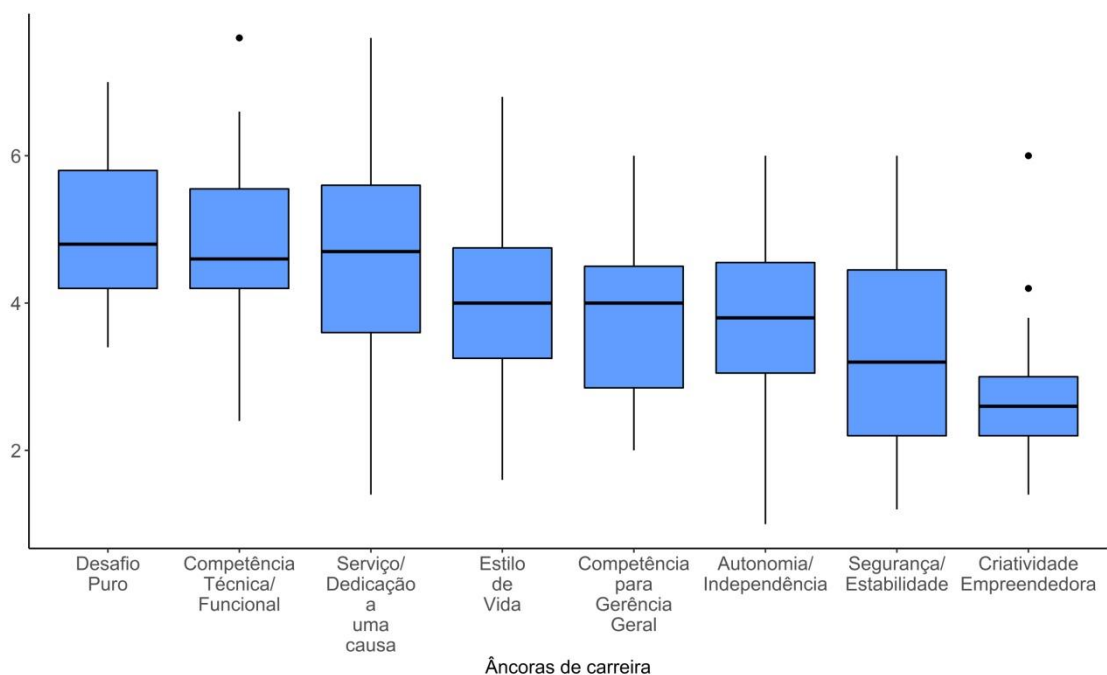
As âncoras Serviço/Dedicação a uma causa e Estilo de Vida apresentaram grandes variabilidades e os maiores desvios padrões (Gráfico 1), o que concorre para heterogeneidade maior entre os indivíduos que participaram desta amostra.

Evidencia-se a ocorrência de 3 *outliers* na amostra de 26 participantes da pesquisa, sendo um deles para acima do desvio padrão da âncora Competência Técnico/Funcional, dois deles para acima do desvio padrão da âncora Criatividade Empreendedora. O indivíduo que apresenta maior desvio-padrão na âncora Competência Técnico/Funcional reforça a aderência do perfil deste profissional ao cargo, visto que esta foi uma das duas âncoras com média mais elevada na amostra deste estudo. Já os dois indivíduos que apresentaram maior desvio-padrão na âncora Criatividade Empreendedora, revela que eles estão apresentando menor aderência do

perfil ao cargo, considerando que esta âncora obteve a menor média na coleta de dados.

Como já referendado por Schein e Maanen (2013) e por Dutra (2008), devem ser consideradas as duas ou três Âncoras de Carreira mais elevadas para nortear o planejamento de carreira dos profissionais e servir de parâmetro para avaliar a convergência da carreira externa (cargo ou função) com a carreira interna (Competências do indivíduo).

**Gráfico 1 – Distribuição das âncoras.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 3 apresenta a classificação e o ordenamento das âncoras que foram encontrados a partir da aplicação do inventário Âncoras de Carreira, instrumento desta pesquisa.

**Tabela 3 – Classificação das âncoras resultantes do preenchimento do instrumento Inventário de Âncoras de Carreira.**

PARTICIPANTE	(continua)							
	SD	CE	TF	GG	SE	AI	EV	DP
1	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>
2	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
3	2 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>

(continuação)

<b>PARTICIPANTE</b>	<b>SD</b>	<b>CE</b>	<b>TF</b>	<b>GG</b>	<b>SE</b>	<b>AI</b>	<b>EV</b>	<b>DP</b>
<b>4</b>	2 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup> b	7 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>5</b>	2 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
<b>6</b>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>7</b>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>8</b>	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
<b>9</b>	7 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>10</b>	1 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>11</b>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>12</b>	2 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>13</b>	5 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
<b>14</b>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>15</b>	2 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>
<b>16</b>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>17</b>	1 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>
<b>18</b>	7 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>19</b>	6 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>
<b>20</b>	1 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
<b>21</b>	7 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>22</b>	1 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>23</b>	3 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>
<b>24</b>	1 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>
<b>25</b>	4 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>26</b>	5 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>	6 <sup>o</sup>	4 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>	2 <sup>o</sup>	1 <sup>o</sup>

Fonte: Elaborado pelo autor.

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

Pode-se verificar (Gráfico 2) o *ranking* que demonstra o percentual de vezes que uma âncora foi a principal para os executivos e gerentes. As âncoras Desafio Puro e Serviço/Dedicação a uma causa predominam, ambas com 30,8% do total, seguidas por Competência Técnica/Funcional com 23,1%. A soma destas prevalências representa 84,7% da amostra. Ou seja, evidencia que a grande maioria dos indivíduos que participaram da pesquisa reúnem características motivadoras e competências que se assemelham entre o que é preconizado por Schein e Maanen (2013) e pela ABEX (2020). Portanto, superar grandes desafios, ter conhecimento técnico elevado sobre várias áreas e ser responsável por proporcionar harmonia nos ambientes de

trabalho por onde atuam, revelam as preferências destes profissionais com as características encontradas no exercício das suas funções.

Criatividade Empreendedora foi a única âncora que não foi a maior em nenhum caso. É importante frisar que a soma é maior que 100% pois há casos em que duas âncoras estavam empatadas como maiores, tendo a mesma nota.

Em estudo realizado por Santos (2017), as três principais âncoras de carreira encontradas com estudantes de ensino superior de Ciências da Vida da cidade de Lins no Estado de São Paulo, foi Serviço e Dedicção à Causa, Desafio Puro e Estilo de Vida, as quais abrangem mais da metade das demais âncoras, correspondendo a 66,2%.

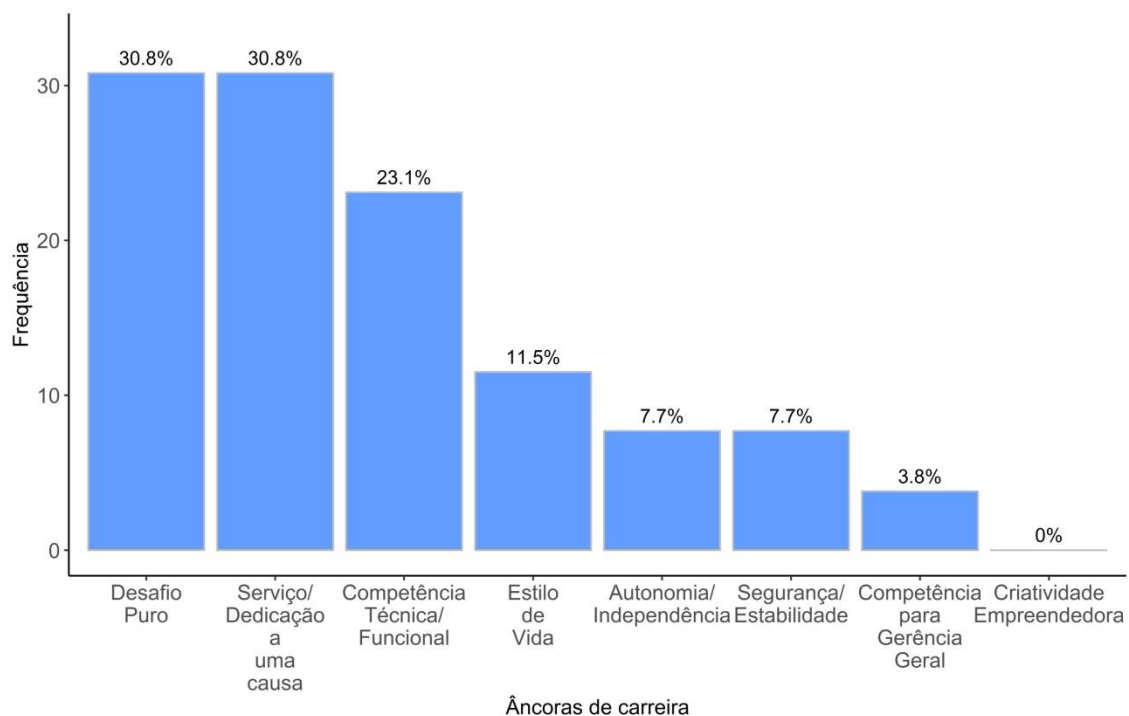
Os achados de Santos (2017) podem revelar semelhanças das carreiras que envolvem os profissionais de Ciências da Vida com os cargos exercidos pelos executivos e gerentes de futebol. Esta é uma análise que pode representar uma infinidade de possibilidades de adequação dos perfis profissionais às âncoras de Carreiras, considerando que existem inúmeras funções no mercado de trabalho e diferentes perfis de profissionais atuando em suas áreas de domínio. Mesmo parecendo um tanto quanto óbvio, estas considerações trazem reflexões do quanto o conhecimento sobre as Âncoras de Carreira poderão ter influência e impacto nas trajetórias profissionais dos indivíduos que atuam no segmento esportivo, inclusive aqueles ligados ao futebol.

Os resultados (Gráfico 2) também revelam que 30,7% da amostra apresentou Estilo de Vida, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Gerência Geral e Criatividade Empreendedora como as âncoras de menor prevalência. Isto leva a interpretação de que estes profissionais poderão estar com a motivação baixa para o exercício da função de executivo ou gerente de futebol, considerando todos o exposto anteriormente, pois as características encontradas nestas âncoras, para Schein e Maanen (2013) e Dutra (2008) não tem identificação com a maioria das diretrizes e orientações consideradas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX,2020). Porém, cabe destacar que esta observação não traduz em falta de conhecimento destes profissionais para o exercício destas funções, mas sim, a preferência por outras atividades profissionais.

Segundo Kilimnik *et al.* (2008) em estudo longitudinal, foi verificado que as principais âncoras diagnosticadas geralmente permaneceram como tais, mas, em alguns casos, as posições se inverteram, com âncoras secundárias passando para o

primeiro plano. Em outros casos, inclusive, constatou-se uma reconfiguração das âncoras, concomitantemente com as trajetórias de carreira dos pesquisados que mudaram de um perfil tradicional para um mais sintonizado com tendências atuais. Determinadas alterações nas âncoras, muito provavelmente, estão relacionadas a novas demandas da carreira que, paradoxalmente, podem estar levando alguns profissionais a deixarem de lado, ainda que temporariamente, seus valores e aspirações.

**Gráfico 2 – Percentual de presença das âncoras.**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme já referido no capítulo Materiais e Métodos, com o objetivo de comparar estatisticamente as âncoras (Tabela 4), procedeu-se com uma ANOVA de um fator, com as âncoras como fator entre indivíduos. A ANOVA resultou significativa a 5% ( $F = 10,615$ ,  $p\text{-valor} < 0,001$ ). Para entender as diferenças entre as âncoras utilizou-se uma comparação múltipla de médias com ajuste de *Bonferroni*. Os resultados compreendem as comparações múltiplas. As comparações foram realizadas par-a-par, e as âncoras que possuem letras em comum não apresentam diferenças significativas entre si. É possível então concluir que Desafio Puro, Competência Técnica/Funcional e Serviço/Dedicação a uma causa não apresentaram

diferença significativa entre si no que se refere aos resultados obtidos na amostra. Também, é possível concluir que Criatividade Empreendedora foi significativamente diferente de todas as âncoras, exceto da âncora Segurança/Estabilidade.

A análise realizada a partir do sistema de letras A, B, C, D, E, F e G (Tabela 4) revela a constituição de agrupamentos (*Clusters*) das âncoras de carreira com maior ocorrência na amostra avaliada. Desta forma, pode-se perceber que os grupos A, AB e ABC, que abarcam as âncoras Desafio Puro, Serviço/Dedicação e uma causa e Competência Técnico/Funcional, representaram as maiores ocorrências em relação à combinação das âncoras da amostra desta pesquisa, abarcando 84,7% dos participantes desta pesquisa. Isto revela, nesta amostra, uma predominância de características motivacionais específicas para o trabalho. Esta combinação das âncoras Desafio Puro, Serviço/Dedicação e uma Causa e Competência Técnico/Funcional presentes na maioria da amostra está semelhante com as orientações e diretrizes traçadas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol estas funções, denotando que a grande maioria da amostra está aderente com o cargo exercido considerando a suas Âncoras de Carreira.

Opostamente, a análise realizada a partir do sistema de letras (Tabela 4) que revela a constituição de agrupamentos das âncoras de carreira com menor ocorrência na amostra avaliada, demonstra que os agrupamentos DE, DEF, EFG e G surgiram com menor frequência na amostra, revelando uma ocorrência menor de indivíduos com motivações para as características contidas nas âncoras Gerência Geral, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade e Criatividade Empreendedora.

**Tabela 4 –** Comparações múltiplas de médias.

Âncoras de carreira	Média	Sistema de letras
Desafio Puro	5,1	A
Competência Técnica/Funcional	4,8	AB
Serviço/Dedicação a uma causa	4,6	ABC
Estilo de Vida	4,1	CD
Competência para Gerência Geral	3,8	DE
Autonomia/Independência	3,7	DEF
Segurança/Estabilidade	3,3	EFG
Criatividade Empreendedora	2,7	G

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados encontrados neste estudo, percebe-se um alinhamento importante entre as características de cada âncora de carreira dos participantes em relação às âncoras de grande parte da amostra. Tal percepção corrobora com o intuito desse trabalho, já que pretende subsidiar requisitos que poderão colaborar para a construção do percurso profissional, considerando as concepções e vivências dos profissionais para analisar, avaliar e planejar o encaixe de aderência do perfil ao cargo exercido por executivos e gerentes de futebol.

Analisando os resultados obtidos, constata-se certa homogeneidade na amostra, com maior ocorrência das âncoras Desafio Puro, Serviço/Dedicação a uma causa e Competência Técnico/Funcional, bem como do frequente agrupamento entre elas, destacando que grande parte da amostra motiva-se à função de executivo ou gerente de futebol em virtude das características encontradas no conjunto destas âncoras.

A ocorrência frequente da âncora de carreira Desafio Puro, revela que tais profissionais podem se sentir mais motivados ao exercício dos cargos de executivo ou gerente de futebol justamente por estes apresentarem desafios constantes, de superação, de disputa, de confronto e de conquistas, que são promovidos pelo esporte competitivo de alto rendimento, no caso, o futebol.

A baixa ocorrência das âncoras Criatividade Empreendedora, Segurança e Estabilidade e Gerência Geral sugerem que as características contidas nestas dimensões podem não estar presentes nos cargos de executivos e gerente de futebol.

Tal pesquisa, de característica quantitativa descritiva, não tem a intenção de que a amostra represente a população, sendo este um dos fatores de limitação do estudo, o que sugere a realização de novas pesquisas e encaminhamento de novos estudos, sendo de grande valia estas investigações, a fim de comparar os resultados obtidos e analisar como se dá a construção do percurso profissional de executivos e gerentes de futebol.

Cabe ressaltar que outro fator limitante desta pesquisa é que, até então, não foram encontrados estudos que incluam o instrumento utilizado neste trabalho com aplicação com profissionais que atuem no mercado de trabalho esportivo, tendo sua aplicação somente nos segmentos corporativos, empresariais e industriais. Assim,

este se revela o primeiro estudo sobre Âncoras de Carreira realizado com indivíduos que atuam no universo esportivo.

É oportuno mencionar que a reaplicação do questionário de âncoras de carreira e a análise qualitativa de suas possíveis variações permite constatar que as âncoras permaneceram relativamente estáveis, coadunando-se com as trajetórias de carreira, possibilitando explicar possíveis desacertos e fracassos, em decorrência de sua não consideração ou abandono (KILIMNIK *et al.*, 2008). Este é um fator importante para, além de avaliação periódica, constatar pequenas alterações, para entender questões que poderão estar relacionadas ao abandono de empregos por desmotivações.

Pode-se considerar que objetivo geral desta pesquisa foi atingido, aplicando o inventário de Âncoras de Carreira e analisando os resultados obtidos. Também, foram atingidos os objetivos específicos, de ordenar as Âncoras de Carreira dos profissionais participantes desta pesquisa, classificá-las, verificar as semelhanças entre os resultados obtidos nesta pesquisa com as habilidades definidas pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol, compreender as Âncoras de Carreira encontradas na amostra e comparar os resultados obtidos com outros estudos.

Apesar de ser um tema carente de estudos na área organizacional do futebol, o inventário de Âncoras de Carreira é um ótimo instrumento para quem quer ter um autoconhecimento sobre suas preferências profissionais e também para os clubes que desejam conhecer os perfis de funcionários, analisando e alocando-os de maneira a utilizar as âncoras de seus colaboradores como um importante aspecto de desenvolvimento para os mesmos.

Considerando o conceito de Âncoras de Carreira, ressalta-se a importância do autoconhecimento do indivíduo por meio da identificação de sua âncora, permitindo um olhar para dentro de si a fim de avaliar as oportunidades externas, o que contribuirá para uma melhor qualidade de vida pessoal e profissional.

A presente dissertação sugere maior reflexão sobre a carreira profissional de executivos e gerentes de futebol no que se referem as suas motivações, competências e atitudes comportamentais que o levarão a cargos e funções que repercutam em análise da aderência aos seus perfis de atuação nas organizações esportivas. Percebe-se a necessidade, diante deste cenário, da participação cada vez maior do departamento de recursos humanos auxiliando com seus processos de recrutamento e seleção, para a contratação destes profissionais.



Desta forma, cabem investigações mais aprofundadas sobre as Âncoras de Carreira destes e de outros profissionais que atuam no seguimento esportivo (treinadores, preparadores físicos, preparadores de goleiros, analistas de desempenho, entre outros) através da utilização do Inventário proposto por Schein (1993) que revela as âncoras com maior predominância de cada indivíduo, possibilitando a avaliação de qual função ou cargo profissional melhor se adequa a cada executivo ou gerente de futebol. O profissional que trabalha motivado tende a realizar melhores entregas no exercício da sua função, contribuindo de forma exponencial para o rendimento na gestão corporativa das organizações esportivas.

Por fim, acredita-se que esta pesquisa possa vir a contribuir para o entendimento específico sobre a atuação de executivos e gerentes de futebol, funções que contribuem sobremaneira para a profissionalização do futebol e para o aumento da performance organizacional e esportiva. Não obstante, espera-se incentivar a produção de novos conhecimentos na área, oportunizando a outros profissionais e instituições participação nestes estudos.

## REFERÊNCIAS

ABEX – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXECUTIVOS DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/executivos/>>. Acesso em: 14 ago. 2019.

ABEX – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXECUTIVOS DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/missao/>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

ABEX – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXECUTIVOS DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/codigo-de-conduta/>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

ABEX – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXECUTIVOS DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://www.abexfutebol.com.br/arquivos/estatuto-abexfutebol.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

ALDAIR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: ALDAIR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Orgs.). A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **Introduction: the boundaryless careers a new employment principle**. New York: Oxford University Press, 1996.

BOOG, Gustavo & Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 1 ed. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Lei nº 5.451, de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 02 out 2020.

BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm)>. Acesso em: 02 out 2020.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.671.htm)>. Acesso em: 02 out 2020.

BRASIL. Lei nº 13.155, de 15 de agosto de 2015. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm)>. Acesso em: 02 out 2020.

BRUNORO, J.C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

CANTARELI, N.M.; ESTIVALETE, V.F.B.; ANDRADE, T. Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: ampliando sua compreensão. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, v. 11, n. 2, p. 153-166, abr./jun.2014. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/viewFile/base.2014.112.05/4145>>.

Acesso em: 13/08/2020.

CARRAVETTA, E. **Jogando com os pés, treinando com a cabeça**. Porto Alegre: Sulina, 2017.

CARRAVETTA, E. **Modernização da gestão do futebol brasileiro**. Porto Alegre: AGE, 2006.

CASTRO, R. R. M. **Futebol e governança**. São Paulo: Migalhas, 2018.

CASTROPIL, W.; MOTTA, R. G. **Esportismo: valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional**. São Paulo: Gente, 2010.

CBF – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://portaldegovernanca.cbf.com.br/estatuto-cbf>>. Acesso em: 02 out 2019.

CBF – CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. Disponível em: <<http://portaldegovernanca.cbf.com.br/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 02 out 2019.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. 2011. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. **Southern African Business Review**, 15(3):76-97.

Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/b283/df177e2f2260d5b095dd2212382e1065383d.pdf>>. Acesso em: 25/06/2020.

CORDEIRO, H. T.D., ALBUQUERQUE, L.G. Perfis de Carreira da Geração Y. **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/68/2013\\_EnANPAD\\_GPR1267.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/68/2013_EnANPAD_GPR1267.pdf)>. Acesso em: 14/08/2020.

CORRÊA, D. K. A. **A construção de competências coletivas em equipes esportivas: o caso do futebol**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas; 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Carreira**. Extraído de *Career Anchors* de Edgar H. Schein. 2008. Disponível em: <[http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarrera\\_graduacao](http://www.erudito.fea.usp.br/PortalFEA/repositorio/188/documentos/ancorasdecarrera_graduacao)>.doc. Acesso em: 14 jul. 2019.

FONTANA, S. B. **Contribuições das práticas de governança corporativa nos clubes brasileiros de futebol: uma análise dos efeitos na gestão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Unesc, Criciúma, 2018.

GAYA, A. *et al.* **Projetos de pesquisa científica e pedagógica: o desafio da iniciação científica**. IN: GAYA, Adroaldo. Principais delineamento metodológico para pesquisas com abordagem quantitativa do tipo ex post facto. 1 ed. Belo Horizonte: Casa da educação Física, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, J. C. S. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, UFPE. Recife, 2005.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 1-27, 2006.

IBM Corp. Released. **IBM SPSS Statistics for Windows**, Version 20.0. Armonk, NY: IBM Corp. 2011.

JUSTEN, P.E.L. **Perfil profissional e âncoras de carreira**. 2008. Dissertação (Monografia de conclusão de curso bacharelado em Administração) – Faculdade de Tecnologia em Ciências Sociais, UniCEUB, Brasília, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/8993>>. Acesso em: 13/08/2020.

KASZNAR, I. A evolução do PIB do Esporte: Financiamento privado e público. Principais contas e rubricas contábeis e financeiras do Esporte. Projeções da Conta Satélite do Produto Interno Bruto Esportivo – Proxy - PIB, Renda per capita, Crescimento e Impostos. **Eletro revista: Revista Científica e Tecnológica**. Rio de Janeiro, nº 61, p. 1-37, 2013. Disponível em: <<http://www.ibci.com.br/61.A.Evolucao.do.Produito.Interno.Bruto.PIB.do.Esporte.pdf>> Acesso em 03/10/2020.

KILIMNIK, Z.M.; SANT'ANNA, A.S.; OLIVEIRA, L.C.V.; BARROS, D.T.R. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 43-60. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v9n1/v9n1a05.pdf>>. Acesso em: 13/08/2020.

KNIVETON, B.H. 2004. Managerial career anchors in a changing business environment. **Journal of European Industrial Training**, 28(7):564-573. Disponível em:

<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590410549984/full/html>>. Acesso em 25/06/2020.

LEONCINI, M. P; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão e Produção*, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

MARQUES, M. P.; SAMULSKI, D. M. Análise da carreira esportiva de jovens atletas de futebol na transição da fase amadora para a fase profissional: escolaridade, iniciação, contexto Sócio-Familiar e planejamento da carreira. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 23, n. 2, p. 103-119, 2009.

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

OLIVEIRA, F. D.; BASTOS, A. V. B. Transformação: fatores que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. **O&S**, v. 6, n. 17, p. 173-186, 2000.

OLIVEIRA, G. B.; SOUSA, G. P.; RODRIGUES, G. S.; SILVA, R. B.; GOIS, T. C. **A importância da administração de carreira para a ascensão do profissional de vendas: um estudo numa empresa do ramo de vestuário**. – Teresina/PI. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville. **Anais [...]** Joinville: ENEGEP, 2017. p. 1-19.

OLIVEIRA, M. M. de. **Clubes de futebol com boa governança possuem melhor desempenho? Evidências do mercado brasileiro**. 2011. 36 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, PUCRJ, Rio de Janeiro, 2011.

OSWALDO, Y. **Planejamento estratégico e autogestão de carreira**. 3a.ed. São Paulo: Life Editora, 2015.

PANTIGA, T.A.A.N. **Âncoras de carreira e a intenção de trabalho dos alunos de graduação**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – FACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2015. Disponível em: <[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/Tania-Pantiga.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/Tania-Pantiga.pdf)>. Acesso em: 13/08/2020.

PIRES, G. **Agôn: gestão do desporto**. Portugal: Porto, 2007.

R CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria: R Core Team, 2017. <<https://www.Rproject.org>>. 22 Aug. 2019.

REIS, H. H. B. O espetáculo futebolístico e o estatuto de defesa do torcedor. **Revista Brasileira Ciências do Esporte**, v. 31, n. 3, p. 111-130, 2010.

REIS, R.; TELLES, S.; MOREIRA, J.; F.; F.; COSTA, L.; P. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 5, n. 9, p. 281- 298, 2013.

ROSA, J. A. **Carreira: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTOS, E.C.P. **Diagnóstico do planejamento e âncoras de carreira em alunos de uma instituição de ensino superior na cidade de Lins – SP**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista, Piracicaba, 2017. Disponível em: <[http://iepapp.unimep.br/biblioteca\\_digital/pdfs/docs/27032017\\_135947\\_emanuellecristinipaulosantos\\_ok.pdf](http://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/27032017_135947_emanuellecristinipaulosantos_ok.pdf)>. Acesso em: 13/08/2020.

SCHEIN, E. H. **Carrer Anchors: Discovering your real values**. Califórnia: University Associates, 1990.

SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H.; MAANEN, J. V. **Career anchors: the changing nature of work and carrers**. 4 ed. San Francisvo: Wiley, 2013.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SOARES, D. H. P.; DIAS, M. S. L. **Planejamento de carreira: uma orientação para estudantes universitários**. São Paulo: Vetor, 2009.

SOUZA, C.C.C.; MURAD, R.P. **Âncoras de carreira em empresas com diferentes modelos de gestão: uma análise de percepção dos empregados**. 2014. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, UFF, Volta Redonda, 2014.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmamm e Affonso Editores, 2004.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

SOUZA, C. C. C.; MURAD, R. P. **Âncoras de carreira em empresas com diferentes modelos de gestão: uma análise da percepção dos empregados**. 2014. Trabalho de conclusão de curso – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, UFF, Volta Redonda, 2014.

TIEPPO, C. E. S; GOMES, D.F.N.; SALA, O.T.M.; TREVISAN, L.N. Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes? Um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de Administração de Empresas e de Hotelaria e Turismo. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2010. Disponível em: <<http://www.anapad.org.br/admin/pdf/gpr926.pdf>>. Acesso 13/08/2020.

TOLEDO, L. H. **Torcidas Organizadas**. 1996. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, UNIFESP, São Paulo, 1996.

WALTERS, G.; TACON, R. Corporate social responsibility in sport: stakeholder management in the UK football industry. **Journal of Management & Organization**, Queensland, v. 16, n. 4, p. 566-586, sep. 2010.

WELCH, J; WELCH, S. **Paixão por vencer**: A bíblia do sucesso. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº 466/12

Prezado (a) Senhor (a) \_\_\_\_\_.

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar da pesquisa *Identificação das Âncoras de Carreira de Executivos e Gerentes de Futebol: Subsídios para a Construção do Percorso Profissional*, que está sendo desenvolvida pelo Professor Dr. Rogério da Cunha Voser – como professor responsável – e pelo pesquisador Luciano de Oliveira Elias, do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O objetivo principal deste estudo é identificar e classificar as Âncoras de Carreira de executivos e gerentes de futebol afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), que atuam em clubes de futebol que disputam o Campeonato Brasileiro das Séries A e B do ano de 2019. Também, identificar as suas âncoras de carreira, entendidas como motivações, aptidões e valores (Schein, 1993), auxiliando nas reflexões sobre suas carreiras e para contribuir de maneira indireta para o campo esportivo, em especial para o futebol.

Solicitamos a sua colaboração para responder ao questionário Âncoras de Carreira elaborado por Schein (1993), o qual será aplicado pelo pesquisador de forma presencial, como também solicitar sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área do esporte e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária, que o tempo de preenchimento do questionário é de aproximadamente uma hora e poderá causar inibição ou leve cansaço, cabendo ao pesquisador responsável tornar o ambiente tranquilo e agradável, a fim de minimizar o risco de constrangimento que você possa estar sentindo. Caso haja algum constrangimento quanto a algum questionamento, a pesquisa poderá ser pausada e/ou interrompida sem maiores riscos para sua integridade. O pesquisador poderá solucionar as possíveis dúvidas durante a aplicação das avaliações.

Ressaltamos que a participação na pesquisa será realizada em um dos encontros oficiais da Associação Brasileira de Executivos de Futebol a ser realizado em uma das capitais brasileira, não acarretando nenhum gasto extra aos entrevistados.

---

**Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser**

Pesquisador(a) Responsável



---

**Assinatura do Participante**

Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

(Cidade) , \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Assinatura do Participante

Caso tiver alguma dúvida, entrar em contato com o pesquisador responsável, Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser, pelo fone +55 51 3308-5876 e com o pesquisador Luciano de Oliveira Elias, pelo fone +55 51 98106-3000, ou ainda com o Comitê de Ética da UFRGS +55 51 3308-3738.

**Comitê de Ética da UFRGS**

**Endereço:** Av. Paulo da Gama, 110 – Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria – Campus Centro

**Bairro:** Farroupilha

**CEP:** 90.040-060

**UF:** RS

**Município:** PORTO ALEGRE

**Telefone:** (51) 3308-3738

**Fax:** (51) 3308-4085

**E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br

## APÊNDICE B – CARTA DE COLABORAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS EXECUTIVOS DE FUTEBOL

### CARTA DE COLABORAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXECUTIVOS DE FUTEBOL (ABEX), doravante denominada "ABEX", e LUCIANO DE OLIVEIRA ELIAS, aluno do Curso de Mestrado (*Strictu Sensu*) do Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano da ESEFID/UFRGS, doravante denominado "ALUNO", concordam colaborar mutuamente para desenvolvimento de pesquisa acadêmica, nos termos que seguem:

A ABEX pretende colaborar:

1. Autorizando o ALUNO a aplicar o inventário **ÂNCORAS DE CARREIRA** para pesquisa acadêmica com os participantes durante um de seus Encontros oficiais;
2. Inserindo na programação de um dos Encontros oficiais da ABEX espaço de tempo de 01 (Uma) hora para a aplicação da pesquisa com os participantes do Encontro;
3. Cedendo espaço do local destinado ao Encontro para que a pesquisa seja aplicada;
4. Incentivando que os participantes do Encontro participem da pesquisa.

O ALUNO pretende colaborar:

1. Orientando e aplicando a pesquisa com os participantes de um dos Encontros oficiais da ABEX;
2. Disponibilizando para cada um dos participantes do Encontro os resultados obtidos através do preenchimento do inventário de Âncoras de Carreira;
3. Fazendo apresentação do tema Âncoras de Carreira com a utilização de projetor, tela e slides para os participantes do Encontro, após a aplicação da pesquisa;
4. Disponibilizando os slides utilizados na apresentação para a ABEX para que ela repasse aos participantes do Encontro;
5. Responsabilizando-se por todos os custos referentes a aplicação da pesquisa, tais como: Passagens, hospedagem, alimentação, traslados, material de áudio e vídeo, impressões, entre outros.

São Paulo, 29 de julho de 2019.

---

Cícero Souza  
Presidente  
Associação Brasileira de Executivos de Futebol

---

Luciano de Oliveira Elias  
Aluno  
Programa de Pós-graduação em Ciências do Movimento Humano  
Escola Superior de Educação Física, Fisioterapia e Dança  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** IDENTIFICAÇÃO DAS ÂNCORAS DE CARREIRA DE EXECUTIVOS E GERENTES DE FUTEBOL: SUBSÍDIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO PERCURSO

**Pesquisador:** Rogério da Cunha Voser

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 25975919.8.0000.5347

**Instituição Proponente:** Escola de Educação Física da Universidade do Rio Grande do Sul

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.784.334

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de mestrado de Luciano de Oliveira Elias, do Programa de Pós-Graduação em Ciências do Movimento Humano, orientado pelo Prof. Dr. Rogério da Cunha Voser.

Segundo os pesquisadores, o objetivo do projeto é: "Classificar as Âncoras de Carreira dos executivos e gerentes afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), os quais atuam em clubes que disputam o Campeonato Brasileiro das Séries A e B do ano de 2019". Para isso, será aplicado o questionário "Âncoras de Carreira" validado e traduzido, para 49 executivos e gerente filiados a ABEX. O questionário será aplicado em um dos eventos da ABEX, que autorizou a pesquisa e ainda reservou 1h no evento para realização da mesma.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:** Classificar as Âncoras de Carreira dos executivos e gerentes afiliados à Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX), os quais atuam em clubes que disputam o Campeonato Brasileiro das Séries A e B do ano de 2019.

**Objetivo Secundário:** Conferir semelhança entre os resultados obtidos pela pesquisa com as habilidades definidas atualmente pela Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) para os executivos e gerentes de futebol.

**Endereço:** Av. Paulo Gama, 110 - Sala 321 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
**Bairro:** Farroupilha **CEP:** 90.040-060  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 3.784.334

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos e benefícios são apresentados da seguinte forma:

**RISCOS:**

O tempo de preenchimento do questionário poderá causar leve cansaço. Além disto, caso haja algum constrangimento quanto a algum questionamento, a pesquisa poderá ser pausada e/ou interrompida sem maiores riscos para a integridade do sujeito da amostra.

**Benefícios:** Provocar reflexões acerca das carreiras profissionais de executivos e gerentes de futebol.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

De modo geral a pesquisa é pertinente, de interesse científico, e trará informações importantes para a área. Os procedimentos metodológicos são apresentados adequadamente. Os participantes serão contatados pessoalmente em um dos eventos da ABEX, que autorizou a pesquisa e ainda reservou uma hora no evento para realização da mesma. O orçamento está adequado; o cronograma também está adequado.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Projeto Cadastrado na Plataforma Brasil – Adequado

Projeto Completo – Presente

TCLE – Adequado: O TCLE está em formato de convite; explica os procedimentos que serão realizados; apresenta claramente os riscos, formas de amenizar e os benefícios; esclarece que haverá confidencialidade nas publicações dos dados e que os participantes podem desistir a qualquer momento; há contato do CEP e do pesquisador responsável.

Carta de anuência - Presente

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto está adequado e encontra-se em condições de aprovação.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

**Endereço:** Av. Paulo Gama, 110 - Sala 321 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
**Bairro:** Farroupilha **CEP:** 90.040-060  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



UFRGS - PRÓ-REITORIA DE  
PESQUISA DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
SUL / PROPESQ & UFRGS

Continuação do Parecer: 3.784.334

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1474680.pdf	21/11/2019 13:59:50		Aceito
Outros	Qualificacao.pdf	21/11/2019 13:57:43	Rogério da Cunha Voser	Aceito
Outros	Instrumento_participantes.pdf	21/11/2019 13:56:11	Rogério da Cunha Voser	Aceito
Outros	Carta_ABEX.pdf	21/11/2019 13:54:36	Rogério da Cunha Voser	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Mestrado.pdf	21/11/2019 13:52:40	Rogério da Cunha Voser	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	21/11/2019 13:52:21	Rogério da Cunha Voser	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	21/11/2019 13:51:35	Rogério da Cunha Voser	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

PORTO ALEGRE, 19 de Dezembro de 2019

Assinado por:

**MARIA DA GRAÇA CORSO DA MOTTA**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Av. Paulo Gama, 110 - Sala 321 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
**Bairro:** Farroupilha **CEP:** 90.040-060  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br

## ANEXO B – INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA

### Dados de identificação

Nome:	
RG:	Idade:
Função: <input type="checkbox"/> Executivo <input type="checkbox"/> Gerente	
E-mail:	

### INVENTÁRIO DE 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

#### 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, são sugeridos 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:

- |           | <i>Nunca</i>  | <i>Ocasionalmente</i>      | <i>Frequentemente</i>      | <i>Sempre</i>              |
|-----------|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|           | <i>Verdadeiro para Mim</i>  | <i>Verdadeiro para Mim</i> | <i>Verdadeiro para Mim</i> | <i>Verdadeiro para Mim</i> |
|           | 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.  
Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de
- \_\_\_\_\_ 21. construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.  
Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se
- \_\_\_\_\_ 22. viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
- \_\_\_\_\_ 23. Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
- \_\_\_\_\_ 24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- \_\_\_\_\_ 25. Preferiria deixar meu emprego 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 mais QUATRO pontos.



**Instruções para classificação**

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

## Folha de Pontos

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

As explicações das colunas serão fornecidas mais adiante neste manual.

<b>TF</b>	<b>GG</b>	<b>AI</b>	<b>SE</b>	<b>CE</b>	<b>SD</b>	<b>DP</b>	<b>EV</b>
1.    ___	2.    ___	3.    ___	4.    ___	5.    ___	6.    ___	7.    ___	8.    ___
9.    ___	10.    ___	11.    ___	12.    ___	13.    ___	14.    ___	15.    ___	16.    ___
17.    ___	18.    ___	19.    ___	20.    ___	21.    ___	22.    ___	23.    ___	24.    ___
25.    ___	26.    ___	27.    ___	28.    ___	29.    ___	30.    ___	31.    ___	32.    ___
33.    ___	34.    ___	35.    ___	36.    ___	37.    ___	38.    ___	39.    ___	40.    ___

### Total

\_\_\_\_\_

÷5            ÷5            ÷5            ÷5            ÷5            ÷5            ÷5

### Média

\_\_\_\_\_

## **IDENTIFICANDO SUA ÂNCORA DE CARREIRA**

---

### **◆ COMPETÊNCIA TÉCNICA/FUNCIONAL**

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

### **◆ COMPETÊNCIA PARA GERÊNCIA GERAL**

Se sua âncora de carreira é a competência para a gerência geral, você não 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. Você quer total responsabilidade pelos resultados e identifica seu próprio trabalho com o sucesso da organização para qual trabalha. Se você está em uma área técnica ou funcional atualmente, aceita a situação como uma experiência de aprendizado necessária; entretanto, ambiciona alcançar um cargo com funções generalistas o quanto antes. Ter um alto cargo gerencial técnico não interessa. Seus pontos do inventário nesta área estão na segunda coluna da folha de pontos sob GG.

### **◆ AUTONOMIA/INDEPENDÊNCIA**

Se sua âncora de carreira é a autonomia/independência, você não renunciaria à oportunidade de definir seu próprio trabalho, à sua própria maneira. Se você está numa organização, quer permanecer em funções que lhe permitam flexibilidade com relação à quando e como trabalhar. Se você não tolera regras e restrições organizacionais de qualquer espécie, busca ocupações nas quais tenha a liberdade que procura, tais como ensino ou consultoria. Para manter sua autonomia, você recusa oportunidades de promoção ou avanço. Talvez você até procure ter seu próprio negócio para alcançar a sensação de autonomia; entretanto este motivo não é o mesmo que a criatividade empreendedora descrita mais adiante. Seus pontos no inventário dessa dimensão estão na terceira coluna da folha de pontos, sob as letras AI.

### **◆ SEGURANÇA/ESTABILIDADE**

Se sua âncora de carreira é a segurança/estabilidade, você não renunciaria à 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.

#### ◆ CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA

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

#### ◆ SERVIÇO/DEDICAÇÃO A UMA CAUSA

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

#### ◆ DESAFIO PURO

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

#### ◆ ESTILO DE VIDA

Se sua âncora de carreira é o estilo de vida, você não renunciaria a 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.