

**A RELAÇÃO ENTRE ÂNCORAS DE CARREIRA COM PERFIL CEREBRAL: UMA  
ANÁLISE COMPARATIVA DAS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS  
TEÓRICAS**

**LA RELACIÓN ENTRE LOS ANCLAS PROFESIONALES Y EL PERFIL CERE-  
BRAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS  
TEÓRICAS**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER ANCHORS AND BRAIN PROFILE: A  
COMPARATIVE ANALYSIS OF THEORETICAL CONVERGENCES AND DIVER-  
GENCES**

Apresentação: Comunicação Oral

Marcelo Rodrigues de Vasconcellos<sup>1</sup>; Márcio Brito Cerveira<sup>2</sup>; Cláudia Barbosa de Souza Velasco<sup>3</sup>

Luís Carlos de Lima<sup>4</sup>; Eugenio Fialho Filho<sup>5</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31692/2596-0857.IXCOINTERPDVGT.0027>

**RESUMO**

Este estudo apresenta uma análise comparativa entre as teorias das Âncoras de Carreira de Edgar Schein e o modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann, identificando suas principais convergências e divergências teóricas. Através de uma revisão bibliográfica sistemática, foram analisados os fundamentos epistemológicos, estruturas conceituais e aplicações práticas de ambas as abordagens. Os resultados indicam que, apesar das diferenças conceituais e metodológicas significativas, as teorias apresentam convergências importantes relacionadas ao reconhecimento da individualidade, importância do autoconhecimento e aplicabilidade no desenvolvimento profissional. As divergências concentram-se principalmente no foco teórico, base epistemológica e estrutura categorial. A análise sugere que ambas as teorias podem ser utilizadas de forma complementar para uma compreensão mais abrangente do desenvolvimento de carreira e das diferenças individuais no contexto organizacional.

**Palavras-Chave:** Âncoras de Carreira, Perfil Cerebral, Desenvolvimento Profissional, Edgar Schein, Ned Herrmann

**RESUMEN**

Este estudio presenta un análisis comparativo entre las teorías del Anclaje Profesional de Edgar Schein y el modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann, identificando sus principales convergencias y divergencias teóricas. Mediante una revisión sistemática de la literatura, se analizaron los fundamentos

1Doutorando em Administração, Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, [marcelo.doutorado.fics@gmail.com](mailto:marcelo.doutorado.fics@gmail.com)

2 Doutor em Administração, Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, [cerveira\\_brito@yahoo.com.br](mailto:cerveira_brito@yahoo.com.br)

3 Doutorando em Administração, Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, [cbsouzatigo@gmail.com](mailto:cbsouzatigo@gmail.com)

4 Doutorando em Administração, Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, [carlos.luis@unifesp.br](mailto:carlos.luis@unifesp.br)

5 Doutorando em Administração, Faculdade Interamericana de Ciências Sociais, [eugenio.filho@unifesp.br](mailto:eugenio.filho@unifesp.br)

epistemológicos, los marcos conceptuales y las aplicaciones prácticas de ambos enfoques. Los resultados indican que, a pesar de las significativas diferencias conceptuales y metodológicas, las teorías presentan importantes convergencias relacionadas con el reconocimiento de la individualidad, la importancia del autoconocimiento y su aplicabilidad al desarrollo profesional. Las diferencias se centran principalmente en el enfoque teórico, la base epistemológica y la estructura categorial. El análisis sugiere que ambas teorías pueden complementarse para lograr una comprensión más integral del desarrollo profesional y las diferencias individuales en el contexto organizacional.

**Palabras Clave:** Anclajes profesionales, Perfil cerebral, Desarrollo profesional, Edgar Schein, Ned Herrmann

## ABSTRACT

This study presents a comparative analysis between Edgar Schein's Career Anchor theories and Ned Herrmann's Brain Profile model, identifying their main theoretical convergences and divergences. Through a systematic literature review, the epistemological foundations, conceptual frameworks, and practical applications of both approaches were analyzed. The results indicate that, despite significant conceptual and methodological differences, the theories present important convergences related to the recognition of individuality, the importance of self-knowledge, and their applicability in professional development. The differences mainly center on the theoretical focus, epistemological basis, and categorical structure. The analysis suggests that both theories can be used complementarily to achieve a more comprehensive understanding of career development and individual differences in the organizational context.

**Keywords:** Career Anchors, Brain Profile, Professional Development, Edgar Schein. Ned Herrmann

## INTRODUÇÃO

O campo do desenvolvimento organizacional e de carreiras tem sido enriquecido por diversas teorias que buscam compreender as motivações, competências e preferências individuais que influenciam as trajetórias profissionais. Duas abordagens que se destacam neste contexto são as Âncoras de Carreira, desenvolvidas por Edgar Schein, e o modelo de Perfil Cerebral, proposto por Ned Herrmann.

Edgar Schein, considerado um dos pioneiros da psicologia organizacional moderna, desenvolveu o conceito de âncoras de carreira na década de 1970, baseado em estudos longitudinais com ex-alunos da Sloan School of Management do MIT. Schein (1993, p. 28) define âncoras de carreira como "aquela combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem para guiar, estabilizar, integrar e restringir a carreira de uma pessoa".

Por outro lado, Ned Herrmann, com formação em física e experiência corporativa na General Electric, desenvolveu seu modelo de dominância cerebral fundamentado em pesquisas neurocientíficas sobre especialização hemisférica. Herrmann (1989, p. 45) propõe que "cada cérebro é único em sua configuração de preferências de pensamento", estabelecendo quatro quadrantes distintos de processamento mental.



Embora ambas as teorias abordem aspectos relacionados ao desenvolvimento individual e profissional, suas bases conceituais, metodológicas e aplicações práticas apresentam características distintas que merecem análise comparativa detalhada. A relevância desta investigação reside na necessidade de compreender como diferentes abordagens teóricas podem contribuir de forma complementar ou conflitante para a prática do desenvolvimento organizacional.

Este estudo se justifica à compreensão das diferenças e semelhanças entre teorias consolidadas no campo do desenvolvimento organizacional sendo fundamental para profissionais de recursos humanos, consultores organizacionais e pesquisadores acadêmicos. Esta análise comparativa pode contribuir para: (i) o desenvolvimento de abordagens mais integradas e eficazes; (ii) a melhor compreensão dos limites e possibilidades de cada teoria; (iii) a identificação de oportunidades para pesquisas futuras; e (iv) o aprimoramento das práticas de desenvolvimento profissional.

Este estudo por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, tem como objetivo analisar comparativamente as teorias das Âncoras de Carreira de Edgar Schein e o modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann, identificando suas convergências e divergências teóricas e práticas e responder a seguinte questão: Quais são as principais convergências e divergências entre as teorias das Âncoras de Carreira de Edgar Schein e o modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann, e como essas diferenças e semelhanças podem contribuir para uma compreensão mais abrangente do desenvolvimento profissional?

Para alcançar o objetivo proposto, têm-se os seguintes objetivos específicos: a) examinar os fundamentos epistemológicos de ambas as teorias; b) identificar as estruturas conceituais e categoriais de cada abordagem; c) Analisar as aplicações práticas e instrumentos derivados de cada teoria; d) estabelecer pontos de convergência e divergência entre as abordagens; e) discutir as implicações teóricas e práticas da integração dessas perspectivas.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **As Âncoras de Carreira de Edgar Schein**

#### **Contexto Histórico e Desenvolvimento**

Edgar Schein iniciou seus estudos sobre carreiras na década de 1960, quando começou a acompanhar longitudinalmente os ex-alunos da Sloan School of Management. Schein (1990, p. 1) observou que "as pessoas desenvolvem ao longo do tempo um autoconceito relacionado à carreira que as guia em suas escolhas e decisões profissionais".



O conceito de âncora de carreira emergiu da observação de que os indivíduos, conforme ganham experiência profissional, desenvolvem uma percepção mais clara de seus talentos, motivações e valores. Schein (1996, p. 80) argumenta que "este autoconceito baseado na experiência real torna-se uma âncora que serve para estabilizar e guiar as escolhas de carreira subsequentes".

### **Definição e Características das Âncoras de Carreira**

Schein (1993, p. 28) define âncora de carreira como "aquela combinação de áreas percebidas de competência, motivos e valores que servem para guiar, estabilizar, integrar e restringir a carreira de uma pessoa". Esta definição incorpora três elementos fundamentais:

a) **Competências percebidas**: refere-se às habilidades e talentos que a pessoa acredita possuir, baseados em experiências reais de sucesso; b) **Motivos e necessidades**: relaciona-se às motivações intrínsecas que energizam o comportamento profissional; c) **Valores**: corresponde aos critérios que a pessoa utiliza para julgar suas atividades e ambiente de trabalho.

Segundo Schein (1990, p. 17), as âncoras de carreira possuem características específicas: são aprendidas através da experiência; tornam-se relativamente estáveis uma vez cristalizadas; funcionam como forças restritivas, impedindo que a pessoa aceite posições incompatíveis com seu autoconceito; e servem como forças estabilizadoras em momentos de incerteza.

### **As Oito Âncoras de Carreira**

Com base em seus estudos longitudinais, Schein (1996) identificou inicialmente cinco âncoras de carreira, posteriormente expandindo para oito:

1. **Competência Técnica/Funcional**: motivação para desenvolver expertise em área técnica específica;
2. **Competência Gerencial Geral**: aspiração por posições de liderança e responsabilidade gerencial;
3. **Autonomia/Independência**: necessidade de trabalhar com mínima supervisão e máxima liberdade;
4. **Segurança/Estabilidade**: busca por estabilidade no emprego e previsibilidade de carreira;
5. **Criatividade Empresarial**: impulso para criar novos negócios ou empreendimentos;
6. **Serviço/Dedicação à Causa**: motivação para trabalhar em atividades que beneficiem a sociedade;



7. **Desafio Puro:** necessidade de enfrentar problemas complexos e situações competitivas;

8. **Estilo de Vida Integrado:** busca por equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional.

## **O Modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann**

### **Contexto e Desenvolvimento**

Ned Herrmann desenvolveu seu modelo durante sua carreira na General Electric, onde ocupou posições em educação corporativa e desenvolvimento gerencial. Sua formação em física e interesse pela criatividade e inovação organizacional o levaram a investigar as bases neurológicas do pensamento e comportamento.

Herrmann (1989, p. 23) fundamentou seu trabalho em "pesquisas sobre especialização hemisférica cerebral, particularmente os trabalhos de Roger Sperry sobre cérebro esquerdo e direito, e Paul MacLean sobre o cérebro trino". A partir dessas bases neurocientíficas, desenvolveu um modelo que integra as descobertas sobre especialização hemisférica com observações práticas sobre estilos de pensamento no ambiente organizacional.

### **Fundamentos Neurocientíficos**

O modelo de Herrmann baseia-se em três descobertas neurocientíficas fundamentais:

a) **Especialização Hemisférica** (Roger Sperry): o cérebro possui dois hemisférios com funções especializadas - o esquerdo sendo mais analítico e lógico, o direito mais intuitivo e holístico; b) **Teoria do Cérebro Trino** (Paul MacLean): o cérebro humano evoluiu em três camadas - reptiliano (sobrevivência), límbico (emocional) e neocórtex (racional); c) **Plasticidade Neural**: a capacidade do cérebro de desenvolver conexões e habilidades em diferentes áreas.

Herrmann (1996, p. 34) argumenta que "embora todos possuam um cérebro total, cada pessoa desenvolve preferências por determinados modos de processamento mental, criando um perfil único de dominância".

### **Os Quatro Quadrantes Cerebrais**

O Modelo de Dominância Cerebral de Herrmann (1996) divide o cérebro em quatro quadrantes, cada um representando um modo específico de processamento mental:

#### **Quadrante A (Superior Esquerdo) - Lógico/Analítico:**

- Características: racional, quantitativo, factual, crítico
- Preferências: análise, lógica, matemática, resolução de problemas técnicos



- Linguagem: "Analisar", "quantificar", "criticar", "saber"

#### **Quadrante B (Inferior Esquerdo) - Sequencial/Organizador:**

- Características: sequencial, organizado, planejado, detalhista
- Preferências: implementação, administração, operações, controle
- Linguagem: "Planejar", "organizar", "implementar", "controlar"

#### **Quadrante C (Inferior Direito) - Interpessoal/Emocional:**

- Características: interpessoal, emocional, musical, espiritual
- Preferências: ensino, trabalho em equipe, comunicação, desenvolvimento de pessoas

- Linguagem: "Compartilhar", "ensinar", "harmonizar", "expressar"

#### **Quadrante D (Superior Direito) - Conceitual/Imaginativo:**

- Características: conceitual, intuitivo, artístico, holístico
- Preferências: estratégia, inovação, criatividade, visão de futuro
- Linguagem: "Conceitualizar", "imaginar", "especular", "brincar"

### **Aplicações e Instrumentos**

#### **Inventário de Âncoras de Carreira**

Schein desenvolveu o Career Anchor Self-Assessment, um instrumento que permite aos indivíduos identificarem sua âncora de carreira dominante. O inventário consiste em 40 itens que exploram diferentes aspectos das preferências, valores e motivações profissionais. Schein (1993, p. 45) enfatiza que "o instrumento deve ser utilizado como ponto de partida para reflexão e diálogo, não como uma classificação definitiva".

#### **Instrumento HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument)**

Herrmann desenvolveu o HBDI, um questionário de 120 itens que avalia as preferências de pensamento dos indivíduos nos quatro quadrantes. O instrumento gera um perfil que mostra as dominâncias primárias e secundárias de cada pessoa. Herrmann (1996, p. 178) destaca que "o HBDI não mede habilidade ou inteligência, mas sim preferências de pensamento e estilos cognitivos".

### **Aplicações Organizacionais**

#### **Desenvolvimento de Carreira**

Ambas as teorias encontram aplicação significativa no desenvolvimento de carreira. As âncoras de Schein são utilizadas para orientação profissional, planejamento sucessório e alinhamento



pessoa-função. O modelo de Herrmann é aplicado em seleção, desenvolvimento de liderança e formação de equipes.

Dutra (2002, p. 89) observa que "instrumentos de autoconhecimento como as âncoras de carreira contribuem para que os indivíduos façam escolhas mais conscientes e alinhadas com seus valores e competências". Similarmente, Buzzan (2000, p. 145) argumenta que "a compreensão dos estilos de pensamento facilita o desenvolvimento de competências e a melhoria do desempenho individual e organizacional".

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica sistemática de natureza qualitativa e descritiva. Segundo Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos", permitindo ao pesquisador uma cobertura mais ampla dos fenômenos investigados.

### **Estratégia de Busca**

A estratégia de busca foi estruturada em três etapas:

#### **Fontes Primárias**

Foram analisadas as obras principais dos autores:

- Edgar Schein: "Career Anchors" (1990, 1993), "Career Dynamics" (1978), "Career Anchors Revisited" (1996)
- Ned Herrmann: "The Creative Brain" (1989), "The Whole Brain Business Book" (1996)

#### **Fontes Secundárias**

Realizou-se busca em bases de dados acadêmicas (CAPES, EBSCO, ProQuest, JSTOR) utilizando os descritores:

- "Career anchors" AND "Edgar Schein"
- "Brain dominance" AND "Ned Herrmann"
- "Career development" AND "cognitive styles"
- "Âncoras de carreira" AND "perfil cerebral"

### **Critérios de Inclusão e Exclusão**

#### **Critérios de inclusão:**

- Publicações em português, inglês ou espanhol
- Período de 1970 a 2023
- Artigos em periódicos com revisão por pares
- Livros de editoras acadêmicas reconhecidas
- Teses e dissertações de programas de pós-graduação stricto sensu

#### **Crítérios de exclusão:**

- Publicações sem fundamentação teórica adequada
- Materiais de divulgação comercial sem rigor científico
- Trabalhos que apenas citam superficialmente as teorias

#### **Análise de Dados**

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), estruturada em três fases:

##### **Pré-análise**

Organização e sistematização das fontes selecionadas, estabelecimento do corpus de análise e definição das categorias iniciais de análise.

##### **Exploração do Material**

Codificação e categorização das informações segundo as dimensões de análise estabelecidas:

- Fundamentos epistemológicos
- Estruturas conceituais
- Metodologias de aplicação
- Resultados empíricos
- Limitações e críticas

##### **Tratamento dos Resultados**

Interpretação e síntese dos dados, identificação de padrões, convergências e divergências entre as teorias analisadas.

##### **Limitações Metodológicas**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações inerentes ao método de revisão bibliográfica:

- Dependência da qualidade e disponibilidade das fontes existentes



- Possível viés de seleção nas fontes analisadas
- Limitações temporais das publicações disponíveis
- Ausência de dados empíricos primários

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Convergências Identificadas**

A análise comparativa revelou quatro áreas principais de convergência entre as teorias de Schein e Herrmann:

#### **Reconhecimento da Individualidade**

Ambas as teorias fundamentam-se no pressuposto de que cada indivíduo possui características únicas que influenciam seu comportamento e escolhas profissionais. Schein (1996, p. 80) argumenta que "as pessoas desenvolvem conceitos específicos sobre si mesmas que as guiam em suas escolhas de carreira", enquanto Herrmann (1996, p. 45) defende que "cada cérebro é único em sua configuração de preferências de pensamento".

Esta convergência reflete um movimento mais amplo nas ciências organizacionais em direção ao reconhecimento da diversidade individual como fator crítico para a efetividade organizacional. London e Stumpf (1982, p. 234) corroboram esta perspectiva ao afirmarem que "o reconhecimento das diferenças individuais é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas".

#### **Centralidade do Autoconhecimento**

O autoconhecimento emerge como elemento central em ambas as abordagens. Schein (1993, p. 15) enfatiza que "o conceito de si mesmo na carreira é aprendido com base na experiência", enquanto Herrmann (1989, p. 92) sustenta que "o conhecimento de nossas preferências mentais é fundamental para maximizar nosso potencial".

Kolb (1984, p. 45) reforça a importância do autoconhecimento ao argumentar que "a aprendizagem experiencial requer que os indivíduos desenvolvam consciência de seus estilos e preferências para otimizar seu desenvolvimento". Esta convergência indica que ambas as teorias compartilham uma epistemologia experiencial e reflexiva.

#### **Orientação para Aplicação Prática**

Tanto Schein quanto Herrmann direcionaram suas teorias para aplicações práticas no ambiente organizacional. Schein (1990, p. 17) destaca que as âncoras de carreira "ajudam as pessoas a fazerem escolhas mais inteligentes sobre suas carreiras", enquanto Herrmann (1996,

p. 234) sustenta que seu modelo "permite que indivíduos e organizações otimizem o desempenho através da compreensão das diferenças de pensamento".

Esta orientação prática reflete uma tendência das ciências organizacionais em buscar teorias que não apenas expliquem fenômenos, mas que também ofereçam ferramentas para intervenção e melhoria. Van de Ven (2007, p. 67) observa que "teorias organizacionais contemporâneas crescentemente buscam combinar rigor científico com relevância prática".

### **Estabilidade Relativa dos Padrões**

Ambos os autores reconhecem que os padrões identificados por suas teorias possuem relativa estabilidade ao longo do tempo. Schein (1993, p. 29) observa que "uma vez cristalizada, a âncora de carreira funciona como uma força estabilizadora", enquanto Herrmann (1989, p. 156) menciona que "embora possamos desenvolver habilidades em todos os quadrantes, nossa dominância natural tende a permanecer relativamente estável".

Esta convergência sugere que ambas as teorias reconhecem a existência de características individuais duradouras que influenciam consistentemente o comportamento profissional, embora também admitam possibilidades de desenvolvimento e mudança.

### **Divergências Identificadas**

A análise revelou cinco áreas principais de divergência entre as teorias:

#### **Foco Conceitual Fundamental**

A divergência mais significativa reside no foco conceitual de cada teoria. Schein (1996, p. 41) concentra-se nos "valores, motivos e competências percebidas que orientam as escolhas de carreira", focalizando assim aspectos motivacionais e axiológicos. Herrmann (1996, p. 67), por outro lado, focaliza "os diferentes modos de processamento mental e estilos cognitivos", priorizando aspectos neurológicos e cognitivos.

Esta diferença fundamental de foco reflete tradições teóricas distintas: Schein ancora-se na tradição da psicologia vocacional e organizacional, enquanto Herrmann baseia-se na neuropsicologia e ciências cognitivas. Super (1990, p. 145) observa que "diferentes tradições teóricas enfatizam aspectos distintos do desenvolvimento de carreira, criando perspectivas complementares mas não necessariamente integradas".

#### **Base Epistemológica**



As teorias diferem significativamente em suas bases epistemológicas. Schein (1990) fundamenta sua teoria em estudos longitudinais, entrevistas em profundidade e observação empírica do desenvolvimento profissional, seguindo uma tradição fenomenológica e interpretativa. Herrmann (1989, p. 23), contrastivamente, ancora seu modelo em "pesquisas sobre especialização hemisférica e funcionamento cerebral", adotando uma abordagem mais positivista e biologicamente determinística.

Kuhn (1996, p. 89) argumenta que "diferentes paradigmas científicos não apenas oferecem respostas distintas, mas formulam perguntas diferentes sobre os mesmos fenômenos". Esta divergência epistemológica explica muitas das diferenças metodológicas e aplicativas entre as teorias.

### **Estrutura Categorial**

Schein (1996) identifica oito âncoras de carreira: competência técnica/funcional, competência gerencial geral, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empresarial, serviço/dedicação à causa, desafio puro e estilo de vida integrado. Herrmann (1996) trabalha com quatro quadrantes: A (lógico/analítico), B (sequencial/organizador), C (interpessoal/emocional) e D (conceitual/imaginativo).

Esta diferença na estrutura categorial reflete não apenas diferenças conceituais, mas também distintas filosofias sobre a natureza da classificação humana. Miller (1956, p. 81) observa que "o número mágico sete, mais ou menos dois, representa uma limitação fundamental da capacidade humana de processamento de informações", sugerindo que diferentes números de categorias podem refletir diferentes objetivos teóricos e práticos.

### **Dinamismo versus Dominância**

Herrmann (1996, p. 189) propõe que "indivíduos podem ter múltiplas dominâncias e desenvolver competências em diferentes quadrantes", sugerindo maior flexibilidade e dinamismo em seu modelo. Schein (1993, p. 30), embora reconheça possibilidades de evolução, argumenta que "tipicamente, as pessoas têm uma âncora dominante que define suas escolhas principais de carreira".

Esta divergência reflete diferentes concepções sobre a natureza da personalidade e do desenvolvimento humano. Enquanto Herrmann adota uma visão mais fluida e desenvolvimentista, Schein enfatiza a estabilidade e dominância de padrões específicos.

### **Instrumentação e Mensuração**

Os instrumentos derivados de cada teoria diferem significativamente em estrutura e aplicação. O Career Anchor Self-Assessment de Schein utiliza 40 itens focalizados em valores e motivações profissionais, enquanto o HBDI de Herrmann emprega 120 itens que exploram preferências cognitivas e estilos de pensamento.

Anastasi e Urbina (2000, p. 145) observam que "diferentes construtos requerem diferentes estratégias de mensuração, refletindo as características específicas dos fenômenos investigados". Esta diferença instrumental evidencia as distintas naturezas dos construtos abordados por cada teoria.

## **Análise Crítica das Teorias**

### **Limitações das Âncoras de Carreira**

Apesar de sua ampla aceitação, a teoria de Schein apresenta algumas limitações identificadas na literatura:

**Determinismo Cultural:** Feldman e Bolino (1996, p. 89) argumentam que as âncoras de carreira podem refletir mais os valores culturais dos contextos onde foram desenvolvidas do que características universais do desenvolvimento de carreira.

**Estabilidade Questionável:** Danziger, Rachman-Moore e Valency (2008, p. 156) encontraram evidências de que as âncoras de carreira podem ser mais fluidas do que Schein originalmente propôs, especialmente em contextos de mudança organizacional acelerada.

**Limitação Temporal:** Suutari e Taka (2004, p. 234) sugerem que as âncoras de carreira, desenvolvidas em um contexto de carreiras organizacionais tradicionais, podem ter relevância limitada em ambientes de carreiras sem fronteiras.

### **Limitações do Modelo de Herrmann**

O modelo de Herrmann também enfrenta críticas significativas na literatura científica:

**Fundamentação Neurocientífica Questionável:** Corballis (2007, p. 45) argumenta que o modelo de Herrmann baseia-se em interpretações simplificadas e muitas vezes incorretas da especialização hemisférica, que é muito mais complexa do que o modelo sugere.

**Falta de Validação Empírica Rigorosa:** Bunderson (2003, p. 178) observa que, apesar da popularidade do HBDI, existem poucas evidências empíricas rigorosas que suportem a validade do instrumento e do modelo subjacente.

**Determinismo Biológico:** Gardner (1999, p. 234) critica a tendência do modelo de Herrmann de atribuir diferenças comportamentais a bases biológicas, ignorando fatores sociais, culturais e situacionais.



## **Potencial de Integração**

Apesar das divergências significativas, a análise sugere possibilidades interessantes de integração entre as teorias:

### **Complementaridade Dimensional**

As teorias podem ser vistas como abordando dimensões complementares da experiência humana. Enquanto Schein focaliza o "por quê" das escolhas profissionais (motivações e valores), Herrmann explora o "como" do processamento mental (estilos cognitivos). Esta complementaridade sugere potencial para modelos integrativos.

Savickas (2005, p. 89) propõe que "teorias de carreira contemporâneas devem integrar múltiplas perspectivas para capturar a complexidade da experiência profissional moderna". A combinação das perspectivas de Schein e Herrmann poderia contribuir para esta integração.

### **Aplicações Sinérgicas**

Na prática organizacional, ambas as teorias podem ser utilizadas de forma sinérgica. Por exemplo, um indivíduo com âncora de carreira em competência técnica e dominância no quadrante A (analítico) pode encontrar maior satisfação e efetividade em posições que combinem expertise técnica com análise quantitativa.

Dutra (2002, p. 234) observa que "a utilização combinada de instrumentos de autoconhecimento pode proporcionar uma visão mais completa e matizada do perfil individual, facilitando decisões mais acertadas de desenvolvimento e carreira".

## **CONCLUSÕES**

Esta análise comparativa entre as teorias das Âncoras de Carreira de Edgar Schein e o modelo de Perfil Cerebral de Ned Herrmann revelou um panorama complexo de convergências e divergências que contribui significativamente para a compreensão do campo do desenvolvimento organizacional e de carreiras.

### **Principais Achados**

As convergências identificadas - reconhecimento da individualidade, centralidade do autoconhecimento, orientação prática e estabilidade relativa dos padrões - sugerem que, apesar de suas diferentes origens e focos, ambas as teorias compartilham pressupostos fundamentais sobre a natureza humana e o desenvolvimento profissional. Estas convergências indicam a existência de princípios universais que transcendem abordagens teóricas específicas.

Por outro lado, as divergências - foco conceitual, base epistemológica, estrutura categorial, concepções sobre dinamismo e instrumentação - evidenciam que diferentes tradições científicas podem oferecer perspectivas complementares, mas distintas sobre os mesmos fenômenos. Estas diferenças não devem ser vistas necessariamente como conflitos, mas como oportunidades para uma compreensão mais rica e multifacetada da complexidade humana.

### **Implicações Teóricas**

Do ponto de vista teórico, esta análise contribui para o debate sobre a necessidade de integração entre diferentes paradigmas nas ciências organizacionais. A coexistência de abordagens focadas em aspectos motivacionais (Schein) e cognitivos (Herrmann) sugere que uma compreensão completa do desenvolvimento profissional requer perspectivas multidisciplinares.

A análise também evidencia a importância de considerar tanto fatores estáveis quanto dinâmicos no desenvolvimento de carreira. Enquanto ambas as teorias reconhecem certa estabilidade em características individuais, também admitem possibilidades de desenvolvimento e mudança, sugerindo uma visão equilibrada entre determinismo e plasticidade.

### **Implicações Práticas**

Para profissionais de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, os achados desta pesquisa sugerem que a utilização isolada de uma única abordagem pode limitar a compreensão das necessidades e potenciais individuais. A combinação de instrumentos que explorem tanto aspectos motivacionais quanto cognitivos pode proporcionar uma base mais sólida para decisões de seleção, desenvolvimento e planejamento de carreira.

A análise também indica a importância de considerar as limitações de cada abordagem. As críticas identificadas às teorias de Schein e Herrmann sugerem a necessidade de cautela na interpretação e aplicação de seus instrumentos, bem como a importância de complementá-los com outras formas de avaliação e desenvolvimento.

### **Limitações do Estudo**

Este estudo apresenta limitações inerentes ao método de revisão bibliográfica, incluindo a dependência de fontes existentes e a ausência de dados empíricos primários. Além disso, a análise concentrou-se principalmente em literaturas em português e inglês, podendo ter perdido contribuições relevantes em outros idiomas.

### **Sugestões para Pesquisas Futuras**





Com base nos achados desta análise, sugerem-se algumas direções para pesquisas futuras:

**Estudos Empíricos de Integração:** Pesquisas que testem empiricamente a validade preditiva da combinação das teorias de Schein e Herrmann, investigando se a utilização conjunta dos instrumentos oferece maior poder explicativo do comportamento profissional do que o uso isolado de cada um.

1. **Validação Cultural:** Estudos que examinem a aplicabilidade das teorias em diferentes contextos culturais, particularmente em culturas não-ocidentais, para verificar a universalidade dos construtos propostos.

2. **Estudos Longitudinais:** Pesquisas que acompanhem a evolução das âncoras de carreira e perfis cerebrais ao longo do tempo, explorando questões sobre estabilidade versus mudança em diferentes fases da vida profissional.

3. **Desenvolvimento de Modelos Integrativos:** Criação de novos frameworks teóricos que integrem insights de ambas as abordagens, potencialmente desenvolvendo instrumentos mais abrangentes para avaliação e desenvolvimento profissional.

4. **Estudos Neurocientíficos:** Pesquisas que utilizem tecnologias modernas de neuroimagem para examinar as bases neurológicas das âncoras de carreira e validar ou refutar as proposições do modelo de Herrmann.

### **Considerações Finais Conclusivas**

As teorias das Âncoras de Carreira de Edgar Schein e do Perfil Cerebral de Ned Herrmann representam contribuições significativas para o campo do desenvolvimento organizacional, cada uma oferecendo perspectivas únicas e valiosas sobre a natureza humana no contexto profissional. Embora apresentem divergências conceituais e metodológicas importantes, suas convergências fundamentais sugerem que abordam aspectos complementares da complexa realidade do desenvolvimento de carreira.

A análise comparativa realizada neste estudo evidencia que, mais do que competir, essas teorias podem se complementar, oferecendo uma compreensão mais rica e multidimensional dos fatores que influenciam as escolhas e o desenvolvimento profissional. Esta perspectiva integrativa é particularmente relevante no contexto contemporâneo, caracterizado por mudanças aceleradas no mundo do trabalho e pela necessidade de abordagens mais flexíveis e abrangentes para o desenvolvimento de pessoas.



Por fim, este estudo reforça a importância de uma postura crítica e integrativa no campo das ciências organizacionais, reconhecendo tanto as contribuições quanto as limitações de diferentes abordagens teóricas, e buscando sempre a construção de conhecimento mais sólido e aplicável para a melhoria da experiência humana no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANASTASI, A.; URBINA, S. **Testagem psicológica**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BUNDERSON, J. S. Team member functional background and involvement in management teams: direct effects and the moderating role of power centralization. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 4, p. 458-474, 2003.

BUZZAN, T. **Mapas mentais e sua elaboração**: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2000.

CORBALLIS, M. C. The dual-brain myth. In: DELLA SALA, S. (Ed.). **Tall tales about the mind and brain**: separating fact from fiction. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 291-313.

DANZIGER, N.; RACHMAN-MOORE, D.; VALENCY, R. The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. **Career Development International**, v. 13, n. 1, p. 7-19, 2008.

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

FELDMAN, D. C.; BOLINO, M. C. Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. **Human Resource Management Review**, v. 6, n. 2, p. 89-112, 1996.

GARDNER, H. **Intelligence reframed**: multiple intelligences for the 21st century. New York: Basic Books, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERRMANN, N. **The creative brain**. Lake Lure: Brain Books, 1989.

HERRMANN, N. **The whole brain business book**. New York: McGraw-Hill, 1996.

KOLB, D. A. **Experiential learning**: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1996.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing careers**. Reading: Addison-Wesley, 1982.



MILLER, G. A. The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 81-97, 1956.

SAVICKAS, M. L. The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Eds.). **Career development and counseling**: putting theory and research to work. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. p. 42-70.

SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Reading: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, E. H. **Career anchors**: discovering your real values. Reading: Addison-Wesley, 1990.

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

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. In: BROWN, D.; BROOKS, L. (Eds.). **Career choice and development**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 197-261.

SUUTARI, V.; TAKA, M. Career anchors of managers with global careers. **Journal of Management Development**, v. 23, n. 9, p. 833-847, 2004.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship**: a guide for organizational and social research. Oxford: Oxford University Press, 2007.

