

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO – GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES E
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS**

André Luiz Maurer

**AS GERAÇÕES Y E Z E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA:
contribuições para a gestão estratégica de operações**

Santa Cruz do Sul

2013

André Luiz Maurer

**AS GERAÇÕES Y E Z E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA:
contribuições para a gestão estratégica de operações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Santa Cruz do Sul

2013

M453g

Maurer, André Luiz

As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações / André Luiz Maurer. – 2013.

122 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Douglas Wegner.

1. Profissões. 2. Profissões - Mudança. 3. Geração Y. 4. Geração Z. 5. Mercado de trabalho. 6. Recursos humanos. 7. Qualidade de vida no trabalho. I. Wegner, Douglas. II. Título.

CDD: 658.3

Bibliotecária responsável: Fabiana Lorenzon Prates - CRB 10/1406

FOLHA DE APROVAÇÃO

AS GERAÇÕES Y E Z E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA: contribuições para a gestão estratégica de operações

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.



Dr. Douglas Wegner
Professor Orientador - UNISC



Dra. Rejane Maria Alievi
Professora Avaliadora – UNISC



Dr. Sidinei Rocha de Oliveira
Professor Avaliador - UFRGS

Santa Cruz do Sul

2013

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela energia que nos move e nos mantém vivos.

Agradeço igualmente aos meus pais, Marilena Tasch Maurer e Waldermar Rubem Maurer, que sempre me deram suporte e que acreditam nas minhas capacidades e as incentivam. Sem eles, não seria possível que este mestrado fosse concluído com êxito. Agradeço também pelo amor e pelo respeito dos meus irmãos e de meu sobrinho. Continuo por agradecer ao meu orientador nesta trajetória, Professor Doutor Douglas Wegner, que acreditou e tomou em suas mãos um tema que não lhe era muito conhecido até então, visto que ele reside suas pesquisas principalmente na área de redes interorganizacionais, mas que não mediu esforços para que este trabalho seguisse sempre o caminho certo.

Agradeço de forma especial aos meus dois gestores na Universidade de Santa Cruz do Sul, a Sra. Cristiana Verônica Mueller, que durante estes dois anos compartilhou comigo os sentimentos e a pressão do mestrado, pois também estava cursando o seu e o finaliza juntamente comigo. Obrigado é uma palavra pequena, mas que resume um sentimento de gratidão que, se expresso, tomaria páginas. Ao Professor Doutor Carlos Renê Ayres, que em suas palavras de incentivo e no seu exemplo de pessoa e profissional nunca me deixou duvidar de onde eu gostaria de chegar na minha vida profissional. Ele tem minha admiração de forma irrestrita.

Junto aos gestores, agradeço aos meus colegas de trabalho, que de colegas têm muito pouco, pois são amigos para todas as horas. Da Assessoria para Assuntos Internacionais e Interinstitucionais, Vanessa Becker de Lima, e do Centro de Línguas e Culturas da Unisc, Christiane Riccardi de Farias, Jeferson Neri Viera dos Santos e Rafael Lasta. Através destes também agradeço aos demais colegas do CELINC.

Aos amigos verdadeiros, agradeço de forma sincera pelo entendimento de minhas faltas e da oscilação de humor motivados pelas aulas, trabalhos e pesquisas. Agradeço de maneira especial ao amigo Maurício Ivan Grassel, pela amizade, pela ajuda e pela paciência dispensada comigo; à amiga professora Mestre Rosana Jardim Caneloro, que além de ter compartilhado seus conhecimentos comigo em sala de aula, é uma amiga especial e que contribuiu de forma importante para que este trabalho chegasse ao seu final com qualidade; à amiga Tanara Iser, que desde os tempos de escola está comigo e, além de amiga, é uma conselheira e uma das pessoas mais caridosas e de bom coração que já pude ter a honra de conhecer; à amiga Ana Paula Lemos de Almeida, que sempre pôde oferecer um copo de *Coca-cola* e uma conversa sobre os dilemas da vida profissional; e aos amigos Guilherme Ebani Jacques e Daniela Cristina Bencke, que me auxiliaram nesta pesquisa. Por estes, também agradeço a todos os demais amigos que têm sua importância expressa por mim diariamente e que sabem o quão importante são em minha vida.

Agradeço aos colegas do Mestrado Profissional em Administração desta instituição, que foram importantes nesta caminhada e que puderam sempre contribuir com seus conhecimentos e suas realidades para o aumento do meu próprio conhecimento. Agradeço os momentos de reflexão, de cafés, de confraternização e de debates.

À Adriane Senger, amiga e secretária do Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, que sempre atenciosa nunca mediu esforços para auxiliar aos alunos e suas demandas. Dessa forma, estendo meu agradecimento aos professores do programa que passaram por mim durante estes dois anos e que deixaram seus ensinamentos comigo, para que eu também possa dividi-los com outros no futuro.

Por fim, agradeço à UNISC, que é uma ótima instituição e que promove o conhecimento e a consciência em seus diversos níveis de contato com a comunidade. Agradeço pelo apoio prestado.

*Tudo o que parecia estável, transforma-se, recria-se ou dissolve-se.
Nada permanece. E o que permanece já não é mais a mesma coisa. Alteram-se as
relações do presente com o passado; e o futuro parece ainda mais incerto.
O que predomina é o dado imediato do que se vê, ouve, sente, faz, produz,
consome, desfruta, carece sofre, padece”.*

Octávio Ianni

RESUMO

O mercado de trabalho passa atualmente por uma mudança importante, em que jovens com perfil e com características diferentes de tempos passados estão iniciando suas carreiras e ingressando na vida profissional. Os desejos das gerações Y e Z desafiam as estruturas tradicionais das organizações e o próprio conceito de carreira profissional. Diante disso, este estudo teve por objetivo analisar e comparar as percepções das gerações Y e Z sobre carreira e vida profissional. Em termos metodológicos, o estudo foi constituído de uma pesquisa quantitativa, seguida de uma etapa qualitativa. Na etapa quantitativa foi utilizado um questionário estruturado, baseado no Inventário das Âncoras de Carreira de Schein (1996). Esse modelo permite identificar fatores que o profissional mais valoriza e nos quais assenta as suas decisões sobre carreira, a partir de oito âncoras: Estilo de Vida, Segurança e Estabilidade, Autonomia e Independência, Desafio Puro, Criatividade Empreendedora, Serviço e Dedicção, Aptidão Técnico-funcional, e Aptidão de Gerência-geral. Nessa etapa foram aplicados 326 questionários com estudantes dos cursos de Administração, Comunicação Social e Engenharias de uma universidade comunitária do Vale do Rio Pardo (RS), dos quais 193 pertencem à geração Y e 133 à geração Z. Na etapa qualitativa foram entrevistados quatro (05) gestores e profissionais da área de gestão de pessoas de grandes empresas do Vale do Rio Pardo (RS), além de um consultor organizacional, com o objetivo de verificar se no dia a dia das organizações é realmente possível notar diferenças no perfil profissional dos indivíduos de diferentes gerações. A análise dos questionários revelou duas âncoras de carreira que agruparam a maioria das respostas em ambas as gerações. No caso da geração Y, 24,9% dos respondentes têm Estilo de Vida como principal âncora, enquanto 20,3% têm Segurança e Estabilidade como principal âncora. No caso da geração Z, essas duas âncoras concentraram 20,3% dos respondentes, cada uma. Indivíduos que têm como principal âncora Estilo de Vida valorizam a qualidade de vida, procuram garantir o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, para que uma não afete a outra negativamente. Nas entrevistas com os especialistas foi possível entender que, para os profissionais da geração Y, algumas características conferem com a literatura disponível, são imediatistas, rápidos, têm facilidade com a tecnologia, procuram criar vínculos com a empresa e buscam um crescimento rápido. Os entrevistados dizem que ainda é cedo para traçar um perfil profissional da geração Z, pois ela ainda está entrando no mercado de trabalho. Entretanto, é possível notar que não veem o mundo sem a tecnologia, procuram questionar e aprender, possuem dificuldade de criar vínculos e têm dificuldade em receber *feedback*. Contudo, algumas características são muito parecidas para as duas gerações: ambas dão grande importância à qualidade de vida e à integração entre vida pessoal e profissional, aliando o desejo de crescimento com o de estabilidade nas organizações. Este estudo traz como contribuição à teoria uma crítica ao modelo de Schein (1996), que simplifica a avaliação dos profissionais. Para traçar um perfil mais coerente ou próximo do real, aconselha-se analisar e interpretar a combinação em que as âncoras são dispostas para cada profissional. A presente pesquisa também contribui para os estudos sobre as gerações no Brasil, provendo um melhor entendimento sobre como estas se relacionam com a carreira profissional. Como contribuições para as organizações e para a gestão de operações, o estudo revela que há a necessidade de que o gestor conheça seus profissionais, seus desejos e suas vontades. Conhecer o perfil do profissional que está na organização ajuda a alinhar os seus objetivos da carreira com os da empresa.

Palavras-chave: Carreira Profissional, Âncoras de Carreira, Geração Y, Geração Z, Gestão de Operações.

ABSTRACT

Currently the job market faces an important change: young people with different profiles and characteristics of past times are starting their careers and entering in the professional life. The desires of generations Y and Z challenge the traditional structures of organizations and the current concept of career. Therefore, this study aimed to analyze and compare the perceptions of generations Y and Z on career and professional life. In terms of methodology, the study consisted of a quantitative survey, followed by a qualitative phase. In the quantitative stage was used a structured questionnaire, based on the Survey of Career Anchors Schein (1996). This model allows us to identify factors that professionals value most and which bases its decisions on career, from eight anchors: Lifestyle, Security / Stability, Autonomy / Independence, Pure Challenge, Entrepreneurial Creativity, Service and Dedication to a cause, Technical Function and General Management Competence. At this stage it was applied 326 questionnaires to undergraduate students of Business, Social Communications and Engineering from a community university of Vale do Rio Pardo (RS), which 193 belong to Generation Y and 133 belong to Generation Z. In the qualitative phase were interviewed four (05) managers and professionals of Human resources area from large companies in the Vale do Rio Pardo (RS), and an organizational consultant, in order to verify if in a daily basis is actually possible to see differences on the professional profile of individuals of different generations inside the organizations. The analysis of the questionnaires revealed two career anchors that grouped most of the responses in both generations. In the case of Generation Y, 24.9% of respondents have Lifestyle as the main anchor, while 20.3% have security and stability as the main anchor. In the case of Z generation, these two anchors concentrated 20.3% of respondents each. Individuals whose main anchor is Lifestyle value quality of life, seek to ensure a balance between professional and personal life, so that doesn't affect the other negatively. In interviews with the experts it was possible to understand that for professionals from generation Y, some characteristics confer with the available literature, they are sighted, quick, have intimacy with technology, seek to create bounds with the company and seek rapid growth. Respondents say that it is too early to draw a professional profile generation Z, because it's still entering in the labor market. However, it's possible to note that they don't see the world without technology, they have questions and seek for learning, they have difficulty creating bounds and difficulty receiving feedback. On the other hand, some characteristics are very similar for the both generations: both give great importance to the quality of life and integration between personal and professional life, combining the desire for growth with stability in organizations. This study brings a contribution to the theory a critique of the model of Schein (1996), which simplifies the evaluation of professionals. To draw a profile more consistent or close to real, it's advisable to analyze and interpret the combination of the anchors and how they are set for each professional. This research also contributes to the study of generations in Brazil, providing a better understanding of how they relate to their career. As contributions to the organizations and the operations management, the study reveals the need for managers know the professionals, their desires and wills. Knowing the profile of the professional, who is in the organization, will help to align their career goals with the company ones.

Keywords: Career, Career Anchors, Generation Y, Generation Z, Operations Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de momentos de Definições Globais (em ordem cronológica).	24
Quadro 2 – Coortes Brasileiras	25
Quadro 3 – Comparativo entre as gerações e características atribuídas por diferentes autores.....	37
Quadro 4 – Resumo das Âncoras de Carreira	44
Quadro 5 – Base teórica para construção do roteiro de entrevistas.....	55
Quadro 6 – Caracterização das organizações e respondentes da etapa qualitativa...	56
Quadro 7 – Tempo de Exercício de Atividade Profissional: média por geração.....	67
Quadro 8 – Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e gerações.....	72
Quadro 9 – Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e curso de graduação	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de pesquisa.....	53
Figura 2 – Combinações das Âncoras de Carreira mais observadas nas gerações .	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra do estudo.....	62
Tabela 2 – Classe Socioeconômica dos Respondentes	65
Tabela 3 – Porte da Empresa onde os respondentes exerciam atividades profissionais	66
Tabela 4 – Tempo de Exercício de Atividade Profissional: média por geração	66
Tabela 5 – Âncoras de Carreira por geração	67
Tabela 6 – Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e gerações	71
Tabela 7 – Âncoras de Carreira das Gerações por Gênero	72
Tabela 8 – Âncoras de Carreira das Gerações por Curso de Graduação	75
Tabela 9 – Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e curso de graduação.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Geral.....	19
1.2.2 Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 GERAÇÕES: CONCEITOS E DESCRIÇÕES	23
2.1 ENTENDENDO O CONCEITO DE GERAÇÕES	23
2.2 AS GERAÇÕES ANTECESSORAS: os Baby Boomers e a Geração X.....	28
2.2.1 Os Baby Boomers	28
2.2.2 Geração X	30
2.3 A GERAÇÃO Y.....	32
2.4 A GERAÇÃO Z.....	34
3 A CARREIRA PROFISSIONAL	39
3.1 ÂNCORAS DE CARREIRA	42
3.2 PESQUISAS NACIONAIS SOBRE A TEMÁTICA	49
4 METODOLOGIA	56
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	56
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	58
4.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	60
4.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	62
5 RESULTADOS DA PESQUISA	64
5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	64
5.2 AS GERAÇÕES E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA	67

5.2.1 As Âncoras de Carreira por geração e gênero	71
5.2.2 As Âncoras de Carreira por geração e curso de graduação.....	75
5.2.3 As combinações entre as Âncoras de Carreira e as gerações.....	77
5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES E PROFISSIONAIS.....	79
5.3.1 As características das gerações Y e Z	79
5.3.2 Relacionamento multigeracional na organização	83
5.3.3 Gerações Y e Z e a liderança.....	84
5.3.4 O que as gerações Y e Z esperam da carreira.....	86
5.3.5 As gerações Y e Z e a motivação.....	87
5.3.6 O que esperar das gerações Y e Z	88
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICES	111
APÊNDICE 1 – Questionário para coleta de dados para etapa quantitativa.....	112
APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas para entrevistas	116
APÊNDICE 3 – Perguntas feitas ao Consultor na etapa qualitativa.....	118
APÊNDICE 4 – Relação de combinações das Âncoras de Carreira por Geração ..	119
ANEXO	121
ANEXO A - Inventário de âncoras de carreira de Edgar Schein (1996) – tabela de avaliação de pontos	122

1 INTRODUÇÃO

O mundo evoluiu com extrema rapidez nas últimas décadas. Com esta evolução surgiram novos interesses, desejos e aspirações e, conseqüentemente, novas estruturas organizacionais e com novas demandas. É o novo que desafia o pensamento linear de tempos passados, principalmente no que se entende por trabalho e por profissão. Diante disso, esta pesquisa traz um debate sobre dois grupos de indivíduos que atualmente atraem grande atenção, tanto dos profissionais e organizações quanto da academia, as gerações Y e Z.

De acordo com o último censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), esses indivíduos somam uma parte considerável da população do Brasil, aproximadamente de 110 milhões de pessoas, entre 3 e 34 anos de idade (IBGE, 2010), faixa etária na qual é possível enquadrar as duas gerações.

Antes de introduzir as gerações Y e Z é importante verificar o que serviu de base para a sua evolução. A geração X (os nascidos entre 1961 e 1979) buscava uma identidade própria para sua época, o que se pode perceber nos muitos acontecimentos históricos que marcaram as décadas de 60 e 70, principalmente no que tange a novos conjuntos de ideias, convicções e princípios filosóficos, sociais e políticos. Esses aspectos influenciaram diretamente suas características profissionais, como uma aversão à supervisão, a métodos antiquados e à hierarquia de empresas tradicionais.

Os pertencentes à Geração Y (os nascidos entre 1978 e 1992) são representados por indivíduos que estão cursando graduação ou já estão no mercado de trabalho. Não é incomum que já estejam começando a caminhada pela carreira profissional escolhida e que ainda, em sua maioria, estejam vinculados aos seus pais.

Os pertencentes a esta geração teriam como características a inovação, o dinamismo, o desafio, a mudança, o imediatismo e a aversão às regras. Ideais que se transformam em valores e que fazem parte do dia a dia e são fundamentais para os bons resultados e para a pró-atividade desses, valores que evoluíram das

gerações anteriores (STRAUSS, HOWE, 1991; LEVENFUS, 2002; ENGELMANN, 2009; OLIVEIRA, 2010; CARRELI, 2012; ERICKSON, 2012).

A Geração Z, os nascidos a partir de 1993, é representada por aqueles que estão no final da sua fase adolescente e escolar, alguns dos quais já estão ingressando na vida universitária e iniciando sua trajetória profissional. No entanto, ainda contam com a base e com o conforto fornecido por seus pais. Esta geração é composta por jovens caracterizados pela literatura como “conectados” através das mídias e do mundo virtual (MCCRINDLE, 2009). São motivados e entusiasmados, comunicativos e acolhedores e, além de tudo, expansivos e relacionais. Grande parte dessas características constitui o perfil da Geração Y, mas na Z elas estão ampliadas e misturadas em uma mente rápida e diversa, que não reconhece o mundo sem tecnologia e sem acesso rápido à informação, pois nasceu em um mundo digital e conectado (LEVENFUS, 2002; CATHO, 2009; CARRELI, 2012; ERICKSON, 2012).

A caracterização das gerações, de uma forma mais detalhada, foi desenvolvida no referencial teórico. É importante destacar que as teorias apresentadas sobre gerações são, em sua maioria, de origem norte-americana ou europeia, o que exige atenção às diferenças históricas e sociais quando se remete ao Brasil.

Este estudo tem o intuito de entender e analisar o que os pertencentes às Gerações Y e Z pensam sobre a carreira profissional. Essa compreensão é especialmente importante para a gestão estratégica de operações, pois não é possível gerenciar uma organização sem que se conheçam as motivações e interesses dos profissionais que nela atuam. As novas gerações vêm ganhando um espaço cada vez mais destacado no mercado de trabalho, sendo fundamental compreender o que as diferencia das gerações anteriores em termos de carreira e vida profissional.

Como forma de preparar as organizações para esse novo contexto, realizou-se uma pesquisa de caráter quali-quantitativo de delineamento descritivo-exploratório. A pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo a primeira quantitativa, com a realização de uma *survey*. Para isso, foi utilizado um questionário estruturado, contendo o modelo de Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1996), que indica as inclinações profissionais dos sujeitos. O questionário foi aplicado a 326

estudantes do nível superior de três cursos de graduação (Administração, Comunicação Social e Engenharias), de uma universidade comunitária do Vale do Rio Pardo (RS).

Na segunda etapa, qualitativa, foram realizadas entrevistas com gestores e profissionais de recursos humanos e consultores. As duas etapas foram unidas na análise de resultados, culminando em uma discussão sobre a carreira no entendimento das duas gerações, bem como suas implicações para a gestão estratégica de operações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Administrar diferentes gerações de profissionais atuando em um mesmo ambiente de trabalho é um novo desafio que se apresenta aos gestores e às organizações. Uma série de mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas fez com que indivíduos de diferentes gerações adquirissem características distintas, que se refletem na sua maneira de pensar e agir, tanto na vida pessoal como profissional.

Oliveira (2010) afirma que essas diferenças estão ligadas ao contexto sociocultural em que essas gerações foram concebidas e criadas. Diferenças como valores e ideais podem entrar em conflito de uma geração para outra devido à maneira como entendem o mundo, a vida pessoal e profissional. A pesquisa de Gentile, Twenge e Campbell (2010) aponta diferenças entre os entendimentos de cada geração para objetivos de vida, preocupação com o próximo e orientação cívica. Howe e Strauss (2000) dizem que os indivíduos das novas gerações são mais ligados a causas comunitárias, voluntariado e causas ecológicas do que as gerações passadas. Em contraponto, Stewart e Bernhardt (2010) mostram, através de suas pesquisas, que novas gerações estariam mais individualistas e narcisistas. Já para Malahy, Rubinlicht e Kaiser (2009), essas gerações entendem que o que se recebe da vida seria resultado do esforço individual de cada um.

Divergências entre os autores citados apontam que as novas gerações não apresentam características absolutas, lineares, constantes e previsíveis. Indivíduos de uma mesma geração podem se comportar de maneira diferente e até mesmo

oposta, apresentando características de personalidade não previstas como expressivas daquela geração, quando se generaliza. Esses comportamentos podem ser resultados da realidade socioeconômica, política e educacional a que esses indivíduos foram expostos.

Observa-se, portanto, que pessoas que fazem parte de diferentes gerações tendem a pensar de maneira diferente e a responder de maneira distinta aos estímulos e vivências. Pesquisas científicas foram desenvolvidas (LOMBARDIA, 2008; MCCRINDLE, 2009; SANTOS et al., 2011), artigos midiáticos publicados em periódicos nacionais, como Revista Veja, Revista Exame, Revista Isto É, Revista HSM Management, Revista Você S.A, entre outras, e livros publicados (HOWE, STRAUSS, 1991; 2000) sobre a realidade dos indivíduos pertencentes a essas gerações e as características das sociedades em que eles cresceram. As próprias contradições entre os resultados das pesquisas, conforme apontado anteriormente, demonstram e reforçam que ainda é preciso avançar na compreensão das características das diferentes gerações.

No que se refere especificamente ao comportamento dessas diferentes gerações no ambiente de trabalho e suas percepções sobre carreira, observa-se que há uma escassez de pesquisas. É provável que, se indivíduos de diferentes gerações possuem características e estilos de vida distintos, também tenham expectativas e anseios variados em relação ao que esperam do trabalho, dos gestores, das organizações e da sua própria carreira. Isso faz com que os gestores necessitem compreender esta nova realidade e desenvolver competências para motivar e potencializar os resultados de diferentes gerações convivendo no mesmo ambiente de trabalho. Para que a gestão estratégica de operações seja capaz de responder de maneira eficaz aos desafios impostos pela chegada dessas novas gerações ao mundo do trabalho, torna-se fundamental compreendê-las melhor e tornar o ambiente de trabalho mais atrativo para potencializar suas capacidades e aptidões.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção de carreira e vida profissional das pessoas pertencentes às gerações Y e Z?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar e comparar as percepções das gerações Y e Z sobre carreira e vida profissional.

1.2.2 Específicos

- Identificar as âncoras de carreira da geração Y;
- Identificar as âncoras de carreira da geração Z;
- Comparar as percepções das gerações quanto às suas respectivas âncoras de carreira;
- Investigar a percepção dos gestores de organizações sobre as características das gerações Y e Z;
- Discutir como as organizações podem entender e integrar as novas gerações no ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado de trabalho atual coloca desafios importantes para as organizações, como, por exemplo, a alteração do conceito de trabalho, profissão e carreira e a convivência mútua de várias gerações de trabalhadores. Gerações de diferentes épocas possivelmente agem de formas diferentes por vários motivos, desde sua vida e estrutura familiar até o contexto social em que estão inseridas (HOWE, STRAUSS, 1991; 2000; VELOSO, 2012). Aspectos como entendimento do papel do trabalho, da organização, do tempo dedicado ao trabalho, das características do ambiente de trabalho, da relação com os colegas, do perfil desejado da liderança, são entendidos e vivenciados de maneira diferente por cada geração (GORZONI, 2010).

Estas disparidades na forma de agir em sociedade também se refletem na postura profissional destas pessoas. Assim, a carreira sofre uma mudança de

sentido ou entendimento de uma geração para outra (SULLIVAN; CARDEN; MARTIN,1998). Essa mudança se deve à percepção de carreira dos profissionais e às mudanças organizacionais que ocorreram nas últimas décadas, tais como novos formatos organizacionais, novas profissões, a mundialização dos mercados, o aumento da concorrência em todos os mercados, o domínio da tecnologia de informação nos processos, entre outras (CATANI; OLIVEIRA; DOURADO, 2001).

Na tentativa de auxiliar no esclarecimento do que seriam os desejos quanto às características organizacionais e carreiras dos novos profissionais, a consultoria Cia de Talentos realiza todos os anos, desde 2002, uma pesquisa denominada *Empresa dos Sonhos dos Jovens*. Em 2012, coletou informações de 46.107 jovens brasileiros, entre 17 e 26 anos, sobre como seria a empresa dos sonhos e o que ela deveria proporcionar (CIA TALENTO, 2012). Nos últimos cinco anos da pesquisa verifica-se uma variação importante nas características desejadas pelos jovens, cuja maioria pertence às gerações Y e Z. Na pesquisa de 2012, pelo terceiro ano seguido, não aparece a característica *Salário e Benefícios* entre as cinco mais desejadas pelos jovens, destacando-se neste ano *Desenvolvimento Profissional, Realização/Fazer o que gosta, Boa Imagem, Desafios Constantes e Qualidade de vida*. A pesquisa também foi realizada na América Latina (Argentina, Colômbia, Chile, Peru, México e América Central). Em nenhum país estudado o aspecto *Salário e Benefícios* esteve entre os cinco mais pontuados pelos jovens, indicando possíveis novas direções e desejos na carreira das novas gerações de profissionais.

Soma-se a esta pesquisa o estudo desenvolvido em 2010, intitulado Projeto Sonho Brasileiro. O estudo foi realizado em 23 estados do país, com 1784 jovens de 17 a 24 anos. Nessa pesquisa o foco não foi apenas o trabalho ou carreira, mas, sim, o sonho do jovem brasileiro no geral, do individual ao coletivo, da família ao trabalho. Na esfera que trata de trabalho e carreira profissional, a pesquisa realizada levantou que Estabilidade e Retorno Financeiro já dividem espaço com outras motivações. Desse modo, Realização Pessoal e Propósito e/ou Ser útil socialmente são tão importantes para os jovens quanto Carteira Assinada ou Carreira.

Sobre a Carreira Profissional, entendia-se como conceito de carreira a verticalidade desta, ou seja, havia um caminho a ser seguido e este levava de um nível a outro progressivamente, um após o outro. Entretanto, no atual mercado de

trabalho essa verticalidade foi substituída por um conceito de carreira em espiral. Não há mais um caminho certo a ser seguido para atingir o topo. Além do mais, existem várias maneiras não lineares de se chegar até ele. Esse caminho pode ser seguido, por exemplo, através da não permanência por um longo período de tempo na mesma empresa, ascendendo verticalmente na carreira, mas em empresas diferentes, subindo um degrau por empresa. O que existe é a transitoriedade da experiência, a mudança do local de trabalho em busca de maior experiência ou desafio e, claro, a construção da carreira (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Existem artigos nacionais que versam sobre a entrada das novas gerações no mercado de trabalho e consumo. Muito deste material analisa especificamente o comportamento do consumidor e a segmentação de mercados, utilizando-se das gerações (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008). Entre os poucos artigos que abordam o tema gerações, encontra-se o de Pinho, Martens e Leite (2011). Os autores apresentam uma meta-análise do que foi publicado nacional e internacionalmente sobre a geração Y¹. Em nível nacional foram encontrados somente 9 artigos, enquanto em nível internacional foram encontrados 174 artigos sobre o tema, dos quais 51 são referentes à gestão (PINHO; MARTENS; LEITE, 2011). Vasconcelos et. al. (2010), que realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar a Âncora de carreira da geração Y, argumentam em suas conclusões que há espaço para mais pesquisas, particularmente para responder se existem diferenças regionais e culturais quando se fala em carreira profissional.

O caso da Geração X é diferente. Em uma pesquisa realizada no Portal de Periódicos da CAPES, utilizando os termos *Geração X* e *Carreira*, foram encontrados 171 artigos nas diversas bases, em nível nacional e internacional. Isso revela que esta geração foi amplamente estudada pelo meio acadêmico, enquanto no caso da geração Y isso ainda está acontecendo. De outra parte, pode-se acrescentar a falta de artigos científicos sobre a Geração Z. Por ser a mais recente

¹ Os autores pesquisaram publicações acadêmicas em um período de 10 anos, em eventos científicos, como congressos organizados pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e do SEMEAD (Seminários em Administração da FEA/USP), bases de dados, no caso do estudo os autores usaram a *Business Source Complete* do EBSCO e publicações científicas em revistas brasileiras de administração de categoria Qualys A, B e C. As revistas brasileiras pesquisadas foram: RBGN, RAC, RAUSP, RAE, REGE, RAP, Alcance, READ, BAR, RMU, RCC, RAU, O&S, RAI, RAM, de 2001 até julho de 2011.

não há pesquisas ou publicações abrangentes sobre o tema na área da administração, justificando-se a realização desta pesquisa.

Do ponto de vista gerencial, este estudo visa auxiliar no entendimento dos desejos e anseios profissionais dos indivíduos pertencentes às gerações Y e Z. A pesquisa se justifica pela possibilidade de munir as organizações e profissionais de conhecimentos sobre as gerações e seus motivadores na carreira, os quais podem utilizá-los como ferramenta para estabelecer práticas organizacionais. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui com o preenchimento de uma lacuna, no que se refere ao número limitado de estudos que analisam as perspectivas de carreira das novas gerações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo, configurado pela parte introdutória já apresentada, constam o tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

No capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico sobre o conceito de *Coorte* e Gerações e a caracterização do perfil dos pertencentes a cada geração.

O capítulo 3 aborda o conceito de carreira profissional e sua evolução no tempo. No fechamento desse capítulo traz-se o modelo elaborado por Schein (1996). Tal estudo identificou as Âncoras de Carreira dos profissionais, ou seja, o que motiva e direciona a construção de uma carreira profissional para um indivíduo.

No capítulo 4 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, indicando a amostra de pesquisa, forma de coleta de dados e as ferramentas estatísticas usadas para o tratamento dos dados coletados.

O capítulo 5 contém a análise dos dados e apresenta discussões sobre os resultados, comparando-os com as teorias apresentadas nos capítulos 2 e 3, bem como suas implicações teóricas e gerenciais.

As conclusões do estudo, as limitações da pesquisa e as indicações de estudos futuros são apresentadas no capítulo 6 do trabalho.

2 GERAÇÕES: CONCEITOS E DESCRIÇÕES

Neste capítulo são apresentados os estudos sobre Gerações, seu conceito e definição, para que seja possível o entendimento do processo geracional da sociedade. Traz-se fontes sobre as Gerações X, Y e Z, com o intuito de esclarecer para o leitor as diferenças entre o perfil e a atitude de cada geração.

2.1 ENTENDENDO O CONCEITO DE GERAÇÕES

Para falar de Gerações é importante que se faça uma análise do conceito de *Coortes*. Tal conceito é antigo e remete à época do Império Romano, quando *coortes* era a designação dos grupos de guerreiros que o império possuía. Cada um destes pelotões ou legiões possuía de 300 a 600 indivíduos masculinos, pertencentes a um mesmo grupo e expostos às mesmas experiências (GRIMES; SCHULZ, 2002; HOCHMAN et al., 2005).

Atualmente, o termo tem sido usado em várias áreas do conhecimento e com um sentido geral, que designa aqueles indivíduos que estão expostos às mesmas experiências (GLENN, 2005). No campo da sociologia, este termo é usado para que se possa entender e analisar as diferenças ou semelhanças de diferentes gerações em diferentes situações. Isto é, o termo é ligado diretamente a faixas etárias, porém, pode ser usado para designar outras referências, como, por exemplo, *coorte* de assalariados ou de pacientes (GLENN, 2005; IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

Por meio das *coortes*, tenta-se definir o conceito de gerações e sua importância na evolução da história social e empresarial do mundo. Porém, segundo Ikeda, Campomar e Pereira (2008), existe uma diferença conceitual entre *Coortes* e Gerações, uma vez que o último conceito apenas se preocupa com data de nascimento e não há um entendimento universal sobre as datas definitivas de um intervalo geracional. No entanto, observe-se que a sociedade e vários trabalhos acadêmicos aplicam o termo *coortes* às gerações (SANTOS, 2011).

Diversas perspectivas teóricas ajudam a entender e a explicar o conceito de gerações. Segundo Comte (1864), citado por Feixa e Leccardi (2010), em sua

concepção teórica e positivista, as gerações podem ser definidas por uma contagem de tempo linear e progressiva, mensurável e objetiva. Uma geração surge a cada 30 anos, tempo necessário para que uma geração substitua a outra na vida pública (trabalho, família e processo histórico).

Em oposição a Comte (1864), Dilthey (1922), citado por Feixa e Leccardi (2010), rejeita a abordagem quantitativa das gerações e apresenta uma abordagem qualitativa sobre as mesmas. Defende que as pessoas que partilham do mesmo conjunto de experiências, isto é, o mesmo “tempo qualitativo”, fazem parte da mesma geração. Portanto, fatos históricos caracterizariam a formação de uma geração, pois são a base da existência humana, sendo que o tempo humano e o tempo histórico são moldados de acordo com a capacidade pessoal de interpretá-los.

Mannheim (1952) considerou as gerações como dimensão analítica profícua para o estudo da dinâmica das mudanças sociais. Essas gerações, de acordo com o autor, seriam produtos específicos - capazes de produzir mudanças sociais. Ao mesmo tempo, as gerações podem ser consideradas como o resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças. Assim, geração designa um grupo de pessoas que viveu a mesma experiência histórica. Em decorrência, tende a agir de maneira semelhante, com atitudes, desejos ou referências sociais. Pode-se dizer que uma geração não é exclusivamente definida pela data de nascimento, mas pelas experiências que estas pessoas vivem coletivamente, sendo que tais experiências devem, assim, gerar um resultado na sociedade (MANNHEIM, 1952). Entende-se, portanto, que o conceito de gerações comportaria uma dimensão biológica (nascimento e morte) e uma social (o processo de vivências e experiências).

Esse argumento de que as gerações não podem ser medidas por períodos estanques de tempo foi reforçado por Abrams (1982) e citado por Feixa e Leccardi (2010). Para Abrams, uma geração, no sentido sociológico, é o período de tempo durante o qual a identidade é construída a partir de recursos e significados que estão socialmente e historicamente disponíveis. Assim, novas gerações criam novas identidades e novas possibilidades para ações. Cada geração, em seu espaço de

tempo, cria e desenvolve identidade e cultura única, podendo durar de dez anos até vários séculos, como nas sociedades pré-modernas.

Como concluem Feixa e Leccardi (2010), a partir de Abrams (1982) e Mannhein (1952):

[...] o início de uma geração é marcado por descontinuidades importantes até então dominantes em determinada época histórica e institucional. Novamente, o tempo histórico-social e seus ritmos é visto como central para a definição das novas gerações e identidades sociais (2010, p. 191).

Contudo, ainda se recorre às datas de nascimento para situar determinada geração no momento e no espaço, sendo que essas são necessárias, pois criam barreiras para o entendimento coletivo, como argumentam Strauss e Howe (1991). “Definimos barreiras geracionais pelo calendário anual – e, claro que algumas pessoas nascidas de um lado podem talvez pertencer ao outro” (STRAUSS, HOWE, 1992, p. 59). Isso pode ocorrer em função da realidade vivida por cada indivíduo ou grupo.

Embora se compreenda sua imprecisão, no presente estudo o critério para classificar as gerações é baseado nas datas de nascimento para estabelecer o intervalo relativo de cada geração, conforme os autores relacionados no referencial teórico para cada uma delas. Esse critério foi adotado porque era preciso estabelecer uma forma para a realização da pesquisa.

Segundo Rumblesperger (2011), o mercado brasileiro reflete a demanda internacional, usando as mesmas referências para as gerações e para seus indivíduos. Essa afirmação ganha força quando se verifica que não há de fato muitos trabalhos que estudem gerações no contexto brasileiro. Domingues (2002), citado por Rumblesperger (2011), lembra que não é possível compreender uma geração, como ela se vê e como vê o mundo, sem que se olhe para o contexto social do país e dos indivíduos, neste caso o Brasil.

Na tentativa de entender o que acontece no ambiente em torno de uma geração, é importante que se olhe os fatos, marcos, acontecimentos históricos e sociais. Neste sentido, apresenta-se o Quadro 1, a seguir, que ilustra fatos que marcaram a construção social das gerações, da economia e do mundo. Como exemplo, são mencionadas as duas grandes Guerras Mundiais, a chegada da

televisão aos lares, a queda do Muro de Berlim e a *Internet*, fatos estes que influenciaram o desenvolvimento das gerações que cresceram em tais períodos.

Acontecimentos	Data
I Guerra Mundial	1914 – 1918
Grande Depressão	Anos de 1920 e 1930
II Guerra Mundial	1941 – 1945
Guerra Fria e o Tratado de Guerra Nuclear	1946 – 1953
Advento da Televisão	Anos de 1940 e 1950
Crise Energética	Anos 70
Queda do Muro de Berlim	1989
Desenvolvimento da Internet	Anos 90
Dissolução da União Soviética	1991
Guerra do Golfo	1991

Quadro 1: Exemplos de momentos de Definições Globais (em ordem cronológica).
Fonte: Ikeda; Campomar; Pereira (2008).

Tais acontecimentos influenciam valores, crenças e atitudes de pessoas pertencentes às mesmas gerações. O entendimento desses valores, atitudes e motivações é importante, pois moldam a percepção do indivíduo em relação à sociedade e às escolhas profissionais, para saber onde, como e no que gostaria de trabalhar (ROBINS, 2002; MOTTA, ROSSI, SCHEWE, 2002; IKEDA, CAMPOMAR, PEREIRA, 2008). Esses valores, segundo Rokeach (1973), representam as convicções básicas de um modo específico de conduta ou de estados finais, sendo individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto.

Ressalte-se que a maioria das pesquisas científicas sobre gerações é de origem norte-americana ou europeia, o que deixa uma lacuna no que se refere à América Latina e ao Brasil. Grande parte dos estudos e pesquisas disponíveis vai ao encontro da realidade da sociedade norte-americana, sua situação histórica, guerras e economia (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Segundo Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), dois aspectos importantes requerem uma análise que respeite as particularidades do Brasil quanto às teorias norte-americanas: a educação, principalmente o ensino superior, que é um privilégio para poucos, e a inclusão digital, que é um desafio em termos de infraestrutura, acessibilidade e usabilidade. Portanto, não se aceita fielmente as descrições e caracterizações baseadas em pesquisas estrangeiras, mas também não é possível

negá-las piamente, pois segundo Veloso (2012), existem sim, no Brasil, peculiaridades entre os jovens de hoje que são diferentes dos jovens de outros períodos, sendo que tais peculiaridades permitem que se faça uma análise que vise separar ou distinguir comportamentos e atitudes na sociedade. Assim, os marcos históricos e sociais do Brasil e da formação de cada uma das gerações são diferentes dos marcos históricos e sociais da Europa ou dos Estados Unidos da América, como mostra o Quadro 2, abaixo.

Coorte	Anos (tornaram-se adultos)	Marcos Históricos / Sociais
1ª	1930 - 1945	Era Vargas
2ª	1945 - 1954	Pós-Guerra
3ª	1955 - 1967	Otimismo / Industrialização
4ª	1968 - 1979	Anos de Ferro – Regime Militar
5ª	1980 - 1991	Década Perdida / AIDS, Violência, Cultura de massa...
6ª	Pós 1992	O Ser por Si Só - Plano Real / Consumismo / Incertezas / Mundo globalizado / Tecnologia (iniciante)

Quadro 2: Coortes Brasileiras.

Fonte: adaptado de Ikeda; Campomar; Pereira (2008).

Através do quadro 2 acima, observa-se que, de fato, a realidade se difere em fatos sociais marcantes, quando comparados com a Europa e com os Estados Unidos da América. Enquanto o mundo atravessava uma crise energética, o Brasil passava por um período de crescimento e de industrialização. O Regime Militar se instalou por aqui logo em seguida. O mundo via a queda do Muro de Berlim, sinalizando novos tempos e liberdade. O Brasil passava por um período de disseminação da AIDS, das drogas e da violência. Os movimentos culturais de massa também tomavam força por aqui.

A partir desse ponto, descreve-se cada geração, suas características, fatos e acontecimentos históricos que contribuíram para o desenvolvimento de suas crenças, valores e atitudes. Ao final de cada descrição será feita uma breve exposição do contexto histórico e social brasileiro, como forma de ilustrar o descrito. Inicia-se pelas gerações *Baby Boomer* e X. Após, caracteriza-se a geração Y. Por fim, vem a geração Z.

2.2 AS GERAÇÕES ANTECESSORAS: os *Baby Boomers* e a Geração X

De início é importante caracterizar essas duas gerações, os *Baby Boomers* ou BBs e a Geração X. Os pertencentes a essas gerações estão ligados às gerações foco de estudo, pois os BB e X são, em grande parte, os pais dos indivíduos das gerações Y e Z. Além disso, existe uma ligação entre criação, manutenção do ser, educação e contexto social. Todas as gerações são atores nesta contextualização social e histórica.

2.2.1 Os *Baby Boomers*

A geração BB ou *Baby Boomer*, ou seja, os nascidos entre 1940 e 1960, no período pós-guerra, receberam esse nome, porque, neste período, observou-se uma alta taxa de natalidade, principalmente nos Estados Unidos da América, advinda do retorno dos soldados da guerra e da necessidade de mais pessoas para que os estados pudessem se reconstruir após a guerra (OLIVEIRA, 2009).

Ondrack (1973), citado por Seaton e Boyd (2007), referindo-se à geração BB na década de 1970, destaca que:

[...] o fenômeno do *gap* entre as gerações têm sido extensivamente descrito e discutido. Hoje os estudantes contemporâneos são vistos como de menor autoritarismo, desejosos de liberdade pessoal de expressão e orientados para objetivos a curto prazo [tradução livre]

A geração BB, na época, era a nova geração a entrar no mercado. Acreditava-se que esta geração chegaria ao mercado de trabalho buscando maior inserção em atividades empreendedoras, libertando as organizações da burocracia, de suas regras, políticas rígidas e padrões de cultura (SEATON; BOYD, 2007).

A partir dessa citação podem-se fazer duas inferências. A primeira é de que a geração BB, que estava no auge da vida profissional no momento dessa percepção do autor e que foi incumbida de muita esperança de mudança no mundo organizacional, não somente no mercado de trabalho, mas também na sociedade, de fato atendeu as referidas expectativas. A segunda seria a vontade dessa geração

de reerguer países e economias, o que de fato ocorreu e foi crucial para o desenvolvimento de novas culturas, tecnologias e preceitos sociais.

A geração BB foi educada para ser competente na vida, cordial e respeitar hierarquias e os outros, principalmente a família. Essa postura autoritária, adotada pelos seus pais, culminaria em rebeldia mais tarde. Essa rebeldia veio em forma de comportamento e de movimentos sociais, como o feminismo e o movimento por condições iguais de trabalho entre homens e mulheres. Além disso, neste mesmo período, surgiu o *Rock'n Roll* e grandes nomes no cenário musical, como *Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles* e *Rolling Stones* (CONGER, 1998; OLIVEIRA, 2009).

Nesta geração, então, houve uma divisão de perfis: o jovem disciplinado e o jovem rebelde. Os tidos como disciplinados chegavam à vida adulta rapidamente, trabalhavam para manter e para construir uma família com certo conforto financeiro, a exemplo de seus pais. Já os segundos gostavam de transgredir as regras de comportamento social, inspirados nos astros de *Hollywood* da época. Era de praxe fumar, beber, praticar sexo antes do casamento e vestir roupas mais ousadas. Desse grupo surgiram os movimentos feministas, homossexuais e civis (OLIVEIRA, 2010). O Brasil também passou por um período pós-guerra, mas menos profundo do que o norte-americano. Porém, um fato que marcou a vida desse grupo no Brasil foi a ditadura militar, que também influenciou a formação de perfis diferentes entre os jovens. Os que não se pronunciavam, ou seja, que trabalhavam e viviam para construir suas famílias e uma carreira tranquila, e os rebeldes, que eram contra o regime militar e atuavam contra a ditadura militar, com campanhas, protestos e movimentos civis e culturais (MACEDO, s/d apud SANTOS et al., 2011).

Segundo Strauss e Howe (1992; 1998), focando os Estados Unidos da América, essa geração passou por grandes mudanças sociais e históricas, o que refletiu no seu modo de agir e na pluralidade de atitudes - rebeldes ou disciplinados. Foram educados pelos seus pais e pelas escolas com um ideal de uma vida fácil, bom emprego e propósito de formar uma família próspera. Tal ideal era difundido tanto em suas casas como nas escolas e na comunidade.

O trabalho representava para os BB's a sua identidade e uma autoafirmação social. Trabalhar e respeitar as regras da empresa, atingir metas e manter um compromisso corporativo era a regra. O controle era a forma de liderança efetiva e a

hierarquia era a razão dentro de qualquer organização. Eles também trabalharam por mais tempo, aumentando assim a sua renda familiar e a sua estabilidade financeira, podendo, assim, ter filhos e os educar com qualidade até a vida adulta (KANAAME, 1999; OLIVEIRA, 2009; 2010).

2.2.2 Geração X

A geração X é formada pelos nascidos entre 1961 e 1977 (ENGELMANN, 2009). Receberam essa designação porque esta geração representava jovens que aparentemente não tinham identidade, com necessidades de enfrentar um futuro incerto, indefinido e hostil (ULRICH, 2004). Ou seja, era uma incógnita o que esta geração iria fazer ou causar para a sociedade. O termo geração X foi disseminado pelo autor canadense Douglas Coupland que lançou, em 1991, um livro intitulado *Geração X: contos para uma cultura acelerada*, no qual tentava explicar, por meio de um romance, o estilo de vida dos jovens do final dos anos 80.

Pode-se dizer que muitas das premissas de Ulrich (2004) estavam certas, principalmente quanto à busca pela identidade que esses jovens da geração X empreenderam durante sua juventude e carreira profissional. Essa busca foi cercada de eventos e acontecimentos históricos, tais como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, a epidemia da AIDS, a disseminação da indústria do entretenimento pela Televisão e as inovações tecnológicas, fatos esses que moldaram essa geração de uma forma diferente da anterior. Uma expressão dessas mudanças foi o surgimento do movimento *Hippie* nos Estados Unidos da América, defendendo causas como direitos iguais para todos.

O conceito de família também sofreu alterações importantes neste período. Pais separados e mães que trabalhavam ativamente fizeram com que os pertencentes dessa geração fossem educados por outras pessoas. A televisão, que nesta época tornou-se popular, teve uma importante contribuição na criação desses indivíduos, incentivando o consumismo e introduzindo os valores pessoais e coletivos. Oliveira (2010, 2011) ressalta que essa geração foi influenciada pela TV e pelo *Vídeo Game*, uma vez que até mesmo a rotina familiar seguia uma programação para atender à TV ou aos jogos. O comportamento consumista que a

televisão apresentou, guiou-os a trabalhar para obter estabilidade financeira e, assim, satisfazer desejos pessoais e de consumo.

A carreira é vista como um meio de conseguir atingir esses desejos e construir uma família. No trabalho, os pertencentes a esta geração tendem a buscar formação acadêmica e estudar para melhorar seu currículo, já que muitos deles iniciaram a carreira sem educação formal de nível superior. Em geral, não gostam de empresas muito antiquadas e hierárquicas ou comandadas com mão de ferro, caracterizando-se como pessoas empreendedoras e que focam seus esforços para obter resultados (LAB-SSJ, 2010; SANTOS et al., 2011;).

Lombardia (2008, p. 4) assevera que os X's “[...] são conservadores, materialistas e possuem aversão à supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem muito criativos”. No intervalo de tempo que caracteriza essa geração, a humanidade foi protagonista de mudanças sociais profundas, através de fatos como guerras, revoluções e novas tecnologias. Muitas das ferramentas de comunicação que se usam hoje foram criadas e consumidas pelos X's. Essas mudanças sociais influenciaram o amadurecimento dessa geração, que veio então preparando um ambiente multifacetado para seus filhos, um novo modo de viver e perceber o mundo.

No Brasil, entre os anos de 1961 e 1981, aconteceram muitos fatos que influenciaram a formação da identidade dessa geração. Nesse período, o Brasil passou por duas *coortes*: Otimismo e Anos de Ferro, conforme já foi apresentado neste trabalho, por meio do Quadro 2. Ocorreram grandes mudanças. O rádio e a televisão adentram as casas das famílias, servindo como canais para o governo passar suas mensagens de otimismo e nacionalismo, porém, o golpe militar trouxe uma mão de ferro para a vida dos brasileiros. Houve forte censura, violações dos direitos humanos e prisão de pessoas inocentes, sendo proibida oposição política (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

A arte tornou-se ferramenta silenciosa de protesto ante o militarismo, gerando grandes nomes na música, no teatro, na literatura, na educação e na política. Apesar da repressão da ditadura, o país obteve um crescimento vertiginoso, com a industrialização e com o aumento das importações e exportações. Foram feitos investimentos em infraestrutura e a educação ganhou importância durante o período

da ditadura. As relações entre as pessoas eram marcadas por desconfiança e suspeita (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; CODRINGTON, 2011).

O próximo tópico descreve a geração Y, suas características no contexto social e histórico.

2.3 A GERAÇÃO Y

Filhos dos *Baby Boomers* e dos pertencentes à geração X, essas pessoas nasceram entre 1978 e 1992 e têm o imediatismo e o forte envolvimento com as tecnologias (como a internet) como aspectos que mais influenciam na personalidade (LEVENFUS, 2002; FAGUNDES, 2011). Essa geração não enfrentou nenhum grande ponto de ruptura social, viveu a democracia e o desenvolvimento social e econômico (CONGER, 1998; ENGELMANN, 2009; SANTOS et al., 2011).

Para Loiola (2009), essa geração é caracterizada por indivíduos ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e práticas sustentáveis, com o próximo e com os direitos humanos. Oliveira (2010) acrescenta ainda que são esperançosos, decididos, coletivos, agregadores e com uma formação maior que a de seus antecessores. São formadores de opinião e a expressam sem se preocuparem com autoridade e relação de poder entre as pessoas. Conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios, oportunidades e aceitam a diversidade, convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (OLIVEIRA, 2010, 2011; SANTOS et al., 2011).

Os pertencentes a essa geração, segundo Raines (2000), viveram uma nova configuração familiar, pois as mulheres ganharam mais espaço no mercado de trabalho, bem como independência no relacionamento. Esses indivíduos foram educados pelas creches, babás e pela televisão, o que resultou em pessoas individualistas, mais independentes e distraídas. Além disso, como já citado, com uma educação formal melhor do que a geração passada, pois os pertencentes da geração Y tinham uma “agenda” de atividades que os mantinha ocupados durante o dia, enquanto seus pais trabalhavam. Já na infância, faziam cursos de idiomas,

esportes, artes entre outros, muitas vezes sem tempo para brincar e ser criança. Engelmann (2009) acrescenta, ainda, que são indivíduos que têm uma íntima relação com as tecnologias, pois amadureciam no período em que as tecnologias, como a internet, o computador e o telefone celular, ganhavam o mercado de consumo. Martins apud Mendes (2012) acrescenta que esses jovens usam a tecnologia e assim enxergam e percebem um mundo sem fronteiras. Entretanto, Oliveira, Picinini e Bitencourt (2012) ressaltam a questão da desigualdade social que é enorme e atual na sociedade brasileira. Para os referidos autores, diferentemente do que ocorre em outros países, esse é um aspecto que impede que se defina o perfil tecnológico do jovem brasileiro como hegemônico, no que se refere ao uso e acesso ao meio digital.

No Brasil, deste período (1978 a 1992), muitos marcos sociais aconteceram. Havia o regime militar, a sucessão de planos econômicos, a inflação descontrolada, a chegada de novas tecnologias e mudanças políticas importantes. Foi uma época de crescimento na economia brasileira. De outra parte, apesar dos muitos empregos gerados, começava-se a perceber o desemprego aumentar. Além do mais, o fracasso dos planos econômicos imprimia na população a frustração e o ceticismo. O fim da ditadura abriu as portas para as culturas de massa, os turistas, a AIDS e as drogas. Houve o aumento de crenças evangélicas e esotéricas. O governo Collor abriu o país à internacionalização e à chegada de empresas multinacionais (CONGER, 1998; IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

Pessoas dessa geração costumam falar abertamente sobre sexo, preocupam-se com a ecologia e não consideram importante manter padrões sociais. O acesso à televisão desde a primeira infância foi o grande facilitador para que essa geração desenvolvesse, desde cedo, o contato com a tecnologia e uma facilidade para entendê-la e para usá-la (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008; CODRINGTON, 2011).

Em relação ao mercado de trabalho, são profissionais que abandonaram paradigmas do passado como, por exemplo, primar por empresas tradicionais e que lhes ofereçam estabilidade para o resto de suas vidas. Na realidade, procuram empresas modernas e que os desafiem, não temem a hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras (MENDES, 2012, p. 52). Essa geração

também seria mais orientada para o mercado global, privilegiando a criatividade ao invés da técnica, o compartilhamento ao invés do segredo e o conhecimento ao invés da tradição (TEIXEIRA apud MENDES, 2012, p. 52). Isso se reflete no perfil profissional, através do qual buscam liberdade e desafio, organizações mais flexíveis e transparentes e onde possam crescer por suas conquistas. Do mesmo modo, não se sentindo bem, buscam novas oportunidades (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos pelo *site PayScale*, com profissionais de 19 a 29 anos, foi constatado que desses jovens, 47% preferiam empresas de menor porte, de até 100 funcionários, pois assim poderiam ter acesso a importantes ativos para essa geração, como: flexibilidade de trabalho, ambiente empreendedor e livre acesso à mídias sociais. Em se tratando de organizações de grande porte, as de tecnologia são as mais sonhadas pelos jovens profissionais (MENDES, 2012, p. 53).

No próximo tópico apresenta-se a geração Z, sua descrição e a contextualização social e histórica.

2.4 A GERAÇÃO Z

Os pertencentes a essa geração são os nascidos a partir de 1993 (LEVENFUS, 2002; MESSIAS, 2010; FAGUNDES, 2011), também chamados de Zs, Zees or Zeds. A denominação teria derivado do termo “zapear”, ato de trocar constantemente o canal da televisão (MENDES, 2012, p. 54). Ainda segundo os autores Freire Filho e Lemos (2008), essa geração também é conhecida por outras nomenclaturas exploradas pela mídia, como “Geração Digital”, “Geração Net”, “Geração On-line”, “Geração Conectada” e “Geração Pontocom”. Internacionalmente ainda existem outras nomenclaturas, como *Millennials* ou *New Millennials*, *iGeneration*, *C Generation* (MCCRINDLE, 2011).

Até o momento existem escassos estudos sobre essa geração, visto que recém estão finalizando os anos escolares e entrando na universidade ou diretamente no mercado de trabalho, possuindo os mais velhos 20 anos. McCrindle (2011), pesquisador do tema na Austrália, afirma que essa geração pode ser chamada de

Artistas ou Adaptativos, pois tem uma grande intimidade com a mídia, artes, com relacionamentos e são criadores.

De acordo com o mesmo autor, os Zs nasceram em um período de recessão global, ameaça do terrorismo e mudanças climáticas. No caso da Austrália, provocaram um novo *boom* na taxa de natalidade, liderada por políticas governamentais. Estão fadados a ter sua adolescência e entrada na vida adulta atrelada a uma reestruturação econômica e social (McCRINDLE, 2011). O mesmo autor diz que os Z têm um mundo de *role models*, ou pessoas de referência na mídia para seguir e para se inspirar. Na música, por exemplo, são muitos os admiradores da cantora *Amy Winehouse*, falecida em 2011, que agia de uma maneira peculiar e gostava de bebidas e cigarros. Da mesma forma, muitos seguiam a cantora *Lady Gaga*, que defende direitos iguais e respeito independente da sexualidade das pessoas. Na política, o atual presidente americano Barack Obama, primeiro presidente afrodescendente dos Estados Unidos da América, também exerce esse papel de referência para essa geração. Esses modelos são exemplos de personalidades que ditam formas de conduta e que ajudam a moldar a identidade dessa geração.

Uma característica dessa geração é a ansiedade ou imediatismo, uma vez que tudo deve ser feito rapidamente e apresentar resultados rápidos, pois se na internet e na frente do computador é assim, na vida também o ritmo deve ser o mesmo. Segundo dados apresentados na edição Veja Especial Jovens (set./2001, p.15), esse raciocínio traz outra característica, a afetividade à tecnologia.

Garotas e garotos da Geração Z, em sua maioria, nunca conceberam o planeta sem computador, chats, telefone celular. Por isso, são menos deslumbrados que os da Geração Y com chips e joysticks. Sua maneira de pensar foi influenciada desde o berço pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engendrou. Diferentemente de seus pais, sentem-se à vontade quando ligam ao mesmo tempo a televisão, o rádio, o telefone, música e internet.

Viver sem internet, computadores e celulares é algo inconcebível para essa geração, que muitas vezes ensinou seus pais e avós a utilizarem tais tecnologias. Essas tecnologias praticamente nasceram e ganharam o mundo com a geração Z. São telas sensíveis ao toque e LCD/plasma, *smart phones*, *tablets*, entretenimento

via satélite, dispositivos para ouvir música, vídeos, ler livros e acessar a internet de onde estiver, através de redes de tecnologia disponibilizadas por operadoras de telefonia celular (VEJA ESPECIAL JOVENS, 2001; McCRINDEL, 2009).

Outra característica importante e que rotula bem essa geração é o mundo sem fronteiras. Para eles, o mundo é pequeno e geograficamente tudo é perto, reflexo claro do mundo *on-line*, que traz o acesso rápido e fácil à informação, cultura e entretenimento,

Para eles, a globalização não foi um valor adquirido no meio da vida a um custo elevado. Aprenderam a conviver com ela já na infância. Como informação não lhes falta, estão um passo à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos. (“Geração Z”, Veja Especial Jovens, set/2001, p.15).

Chega-se então a uma das características principais dessa geração, os Zs são multitarefas, ou seja, são hábeis ao ponto de conseguir fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, e de fato fazerem cada uma delas até o fim (REVISTA ISTO É, 2001; REVISTA EXAME, 2006). Nenhuma geração anterior consegue organizar e entender simultaneamente tantas informações, sejam *on-line* ou não, como os indivíduos que pertencem à geração Z.

No que diz respeito ao mundo profissional, essa geração também é caracterizada pelo imediatismo. A vontade de que tudo gere um resultado imediato faz com que o senso de hierarquia seja modificado. A hierarquia vertical não faz sentido na cabeça dos Zs. Se eles querem falar com o chefe, vão, adentram a sala e conversam com ele como se fosse apenas mais um colega. Tal atitude não faz sentido na mente dos pertencentes às gerações anteriores, onde existe uma hierarquia a ser respeitada, pois ainda na geração Y existe um modelo de hierarquia entendido e praticado, claro que mais aberta que a praticada pelas gerações X e BB (CATHO, 2009). Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando organizações que tenham ativos que deem vazão a suas características pessoais, como a conectividade, a abertura ao diálogo, a velocidade e globalidade – o mundo sem fronteiras (CATHO apud MENDES, 2012, p. 54).

Uma área que já traz algumas informações advindas de pesquisas acadêmicas e em outros materiais é a Educação. Essa geração estaria chegando à escola com um conhecimento adquirido maior do que as gerações anteriores. O acesso à

tecnologia teria promovido esse conhecimento pré-existente. O aprendizado dos conteúdos nessa geração já não é somente o que o professor ou o livro trazem na sala de aula. Munidos de seus *notebooks* e celulares, *Smartphones*, com acesso à internet, eles mesmos procuram e aprendem, de certa forma, o quê, quando e como querem saber (TERRA, 2012; FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2012). Benett, Maton e Kervin (2008) afirmam que é nítida a presença da tecnologia nas salas de aula e que os alunos ficam frustrados quando esta não funciona como deveria ou é inexistente. Por outro lado, as mesmas autoras advertem que mesmo a tecnologia entrando na escola e o ensino devendo se adaptar a uma nova forma, é necessário que a tecnologia seja gerenciada, pois a informação é de fácil acesso e deve se ensinar aos alunos como reconhecer a fidelidade e qualidade das mesmas.

Segundo Greenfield, s/d (apud FRONTEIRAS DO PENSAMENTO, 2012), esses nativos digitais estariam, na realidade, perdendo as capacidades intelectuais, ou seja, a tecnologia faria com essa geração não conseguisse mais distinguir tons de voz, carinho ou briga, olhar nos olhos das pessoas, demonstrar afeto, pois tudo estaria se tornando a cada dia mais cibernético, artificial.

No Quadro 3, a seguir, é possível visualizar de forma integrada as características de cada uma das gerações e as principais referências usadas. Nota-se que os autores diferem dentro da mesma geração em termos de caracterização.

Geração	Características	Autores
Geração X	Rebeldes, egocêntricos, não convencionais, autoconfiantes. A maturidade veio cedo, buscam estabilidade e independência, colocam o trabalho em primeiro lugar.	OLIVEIRA (2010).
	Práticos, individualistas, céticos, adaptáveis, focados em resultados e competidores.	SLOMA, SUTTON, (2002).
	Conservadores, materialistas, avessos à supervisão, otimistas, desconfiados, autoconfiantes, cumpridores de objetivos e criativos.	LOMBARDIA (2008).
Geração Y	Buscam reconhecimento, gostam de desafios, são informais e flexíveis, individuais e relacionais.	OLIVEIRA (2010).
	Ambiciosas, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos, esperançosas, decididas e coletivas, consumistas e multitarefas.	LOIOLA (2009).
	Independentes emocionalmente e financeiramente. São proativos.	RAINES (2000).
	Ágeis, sensíveis a injustiças, impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados.	SANTOS et al. (2011).
	Globais e com pensamento sistêmico, um novo modelo de pensar.	ENGELMANN (2009).
Geração Z	Artistas, criativos, relacionais e tecnológicos. Guiados por <i>role models</i> (ídolos, pessoas de referência).	MCCRINDLE (2011).
	Ansiosos e imediatistas, afetividade com a tecnologia, focados em resultados, não enxergam fronteiras – são globais e exercem multitarefas.	VEJA (2001).
	Multitarefa, pensamento complexo – seguem outra lógica de pensamento.	ISTO É (2001); EXAME (2006); TIBA (2009).
	Pensamento complexo, multitarefas e Aprendizado dinâmico e situacional. Autoaprendizado.	MITRA (2010).

Quadro 3: Comparativo entre as gerações e características atribuídas por diferentes autores.
Fonte: Elabora pelo autor.

No próximo capítulo aborda-se o conceito de carreira, bem como seus significados advindos das transformações sociais vividas pela sociedade e o modelo das Âncoras de Carreira desenvolvido por Schein.

3 A CARREIRA PROFISSIONAL

O capítulo expõe a conceituação de carreira e sua evolução durante o tempo, para que se possa entender como cada geração vislumbra e reconhece sua carreira. Por fim, abordam-se as Âncoras de Carreira de Edgar Schein (1996), modelo que identifica fatores que os profissionais valorizam na formação e evolução de sua carreira.

A palavra carreira vem do latim, *via carraria*, e faz referência à estrada para carros. Segundo Martins (2001), a partir do século XIX a palavra passou a se referir à trajetória de um indivíduo na sua vida profissional. Como trajetória entende-se ocupações que uma pessoa pode ter em sua vida profissional, sendo que a ocupação representa as atividades que uma pessoa desenvolve e se empenha ao longo da vida, tendo valor de mercado para que sejam feitas (SUPER; BOHN JR., 1972).

Hall (2002) apresenta que, na realidade, a carreira é entendida como sendo uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas às experiências e atividades que o indivíduo exerceu relacionadas ao trabalho. Em consonância com o exposto por Hall (2002), Arthur e Lawrence (apud ARTHUR; KHAPOVA; WILDEROM, 2005) definem carreira como a sequência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho, vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo da vida profissional.

Para Hall (2002), o conceito de carreira possui quatro significados distintos, sendo eles:

- I. Carreira como avanço: é o conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização.
- II. Carreira como profissão: nesse conceito, também bastante difundido popularmente, considera-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum status ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos.

III. Carreira como sequência de trabalhos realizados: nesse conceito, muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira.

IV. Carreira como sequência de experiências relativas a uma função: nessa definição, também bastante influente para quem estuda o comportamento social, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

Até a década de 1970 existia o que se chamava de *Estado Industrial*, composto por grandes organizações que ofereciam estabilidade profissional, e as relações de trabalho eram marcadas pela ligação visceral entre indivíduo e organização, criando assim a carreira organizacional (ARTHUR, 1994). Neste conceito de carreira, o ingresso em uma organização já vinha carregado de previsibilidade, ou seja, “*onde estou e para onde vou, ou até onde posso chegar*”. As tarefas eram engessadas e definidas para que se pudesse garantir a padronização. O indivíduo era formatado para atender as necessidades da organização e apenas respondia aos estímulos que ela o impunha (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; THIRY-CHERQUES, 2006). Existia uma linearidade no conceito, uma ascensão programada e vertical, que dependia mais da organização que do próprio profissional.

London e Stumph (1982 apud DUTRA, 1996) não colocam a carreira como uma linearidade absoluta, falam que seria na realidade o conjunto de trabalhos desenvolvidos por um indivíduo em meio a questões pessoais, organizacionais e sociais.

Atualmente, o conceito de carreira tem sofrido mudanças em sua concepção. Essas advêm de vários fatores, desde as novas teorias de gestão, aprendizagem organizacional e liderança, até mesmo com as novas configurações das organizações, fusões, aquisições e políticas organizacionais. Tais fatores geram insegurança para os profissionais dentro das empresas (DUTRA et al., 2009). Exige-se do indivíduo uma nova maneira de pensar e entender a sua carreira, visto que ela já não é mais do controle organizacional, e sim do próprio profissional (CHANLAT, 1995). Surge então, segundo Arthur e Rosseau (1996), a necessidade de uma nova

abordagem e um novo entendimento quanto à carreira. Essa nova abordagem está diretamente ligada ao indivíduo, pois este irá construir sua carreira observando seus desejos, percepções e necessidades (BALASSIANO; COSTA, 2006). A nova formação da carreira leva as organizações a uma adaptação na sua gestão de talentos, devendo as organizações adaptar-se e conferir um novo contrato psicológico com seus profissionais (BALASSIANO; COSTA, 2006; TIEPPO et al., 2011).

Hall e Moss (1998) apresentam então o conceito de Carreiras Proteanas, nome inspirado no deus grego Proteu, que possuía uma habilidade metamórfica. Esse conceito reflete o que o mundo organizacional está vivenciando, a mudança na forma de pensar a carreira profissional. Para o autor, a forma tradicional e linear já não é unanimidade e surge, então, uma forma alternativa de pensar e entender a carreira.

O indivíduo não vê mais sua carreira imersa em uma organização, mas, sim, de uma forma integrada a sua vida. Segundo Hall e Mirvis (1995), o profissional se move pela vida profissional, visando a atender necessidades pessoais e não organizacionais. Veloso (2009) complementa que as decisões profissionais estão hoje ligadas a outras esferas da vida do profissional. Sendo assim, as decisões devem equalizar os interesses presentes em todas as esferas da vida do indivíduo. Para Martins (2006), a família, a sociedade e a cultura possuem grande influência nas escolhas profissionais do indivíduo.

Arthur e Rosseau (1996) destacam a Carreira sem Fronteiras, cujo conceito reforça as mudanças apresentadas por Hall e Mirvis (1995), e adicionam que o profissional desenvolve conhecimentos e habilidades necessárias para uma forma de construção de carreira. O contrato psicológico entre profissional e organização já não versa sobre temas como lealdade, segurança e estabilidade de longo prazo. Esse passa a ser entendido como um relacionamento, uma rede de contatos harmoniosa e flexível, com momentos para outras atividades e dedicação à família.

Hall e Mirvis (1995) asseveram que as principais características nestas novas carreiras são as Mudanças frequentes, a autoinvenção, a Autonomia, a Habilidade para novos aprendizados, a Habilidade para redirecionar a carreira e a capacidade de fazer relações. Lacombe e Chu (2006) acrescentam que o novo profissional deve

desenvolver competências para que possa conduzir sua carreira ao êxito. Tais competências seriam o *know why*, o qual compreende as motivações para o exercício do trabalho; *know how*, compreendendo o conhecimento, a técnica do trabalho; e o *know whom*, que se refere a com quem desenvolver o trabalho e as redes de relacionamento. Segundo os autores, essas competências devem ser “cuidadas”, pois elas podem ganhar ou perder valor no mercado de trabalho devido à atenção prestada a elas pelo profissional.

Soma-se a tais mudanças a entrada das novas gerações ao mercado de trabalho, trazendo novos perfis profissionais com novos valores pessoais e uma nova escala de importância para os atributos de carreira. As características dessas gerações apontam para o fato de que eles vêm ao mercado de trabalho trazendo consigo um novo conceito, estabelecendo um contrato psicológico diferente dos de outras gerações (VASCONCELOS et al., 2010). Segundo Mendes (2012), os pertencentes à geração Y estariam se fixando nos cargos de liderança e trazendo ativos novos e atuais para a gestão, como a vontade de trabalhar em grupo, o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos seus liderados e a velocidade, ativo ligado a sua característica pessoal, o imediatismo. Esses líderes têm muito mais acesso às informações e vivem em conexão com o mundo, porém, admitem não saber todas as respostas e, assim, questionam bastante e são criativos e corajosos no dia a dia (QUINTÃO apud MENDES, 2012, p. 56).

Na sequência, são apresentadas as Âncoras de Carreiras, sua conceituação, elaboração e aplicação, de acordo com o pesquisador Edgar Schein.

3.1 ÂNCORAS DE CARREIRA

Os estudos sobre carreira ganharam força nas décadas de 1970 e 1980, quando Edgar Schein passou a estudar as relações entre vida profissional e pessoal, disseminando seus estudos de Âncoras de Carreira. Schein procurou explicar a relação dos atributos pessoais frente ao desenvolvimento da carreira profissional dos indivíduos (DUTRA; ALBUQUERQUE, 1996).

Conforme Dutra e Albuquerque (1996), Schein realizou um estudo longitudinal, no qual analisou 44 estudantes do curso de Mestrado em Administração, da

faculdade de Administração *Sloan, do Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Este estudo focou a vida profissional dos estudantes por meio de entrevistas aplicadas em três períodos distintos. O primeiro deles foi logo após saírem da universidade, enquanto recém-formados. O segundo após seis meses da formatura e, por fim, após um ano de formados. Os mesmos estudantes, então profissionais, responderam questionários, após cinco anos de sua formatura, e participaram de entrevistas, 10 a 12 anos após o término do curso. Este material foi utilizado para formar um histórico profissional de cada um dos estudantes e analisá-lo frente às mudanças no tempo, tanto individualmente como no grupo. Tais análises identificaram padrões nas respostas dos entrevistados, particularmente nas suas autoanálises. Isso permitiu o agrupamento desses padrões em categorias. Essas foram chamadas então de Âncoras de Carreias.

As Âncoras de Carreira foram baseadas nas autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, embasadas nas experiências que cada indivíduo vivenciou, criando, assim, os rumos que norteiam as escolhas na vida profissional (DUTRA; ALBUQUERQUE, 1996; SCHEIN, 1996).

Ressalta-se aqui que as âncoras identificadas foram resultados das autoanálises coletadas dos entrevistados por Schein durante a realização da pesquisa. Portanto, elas condizem com a inclinação profissional do sujeito, características, necessidades e valores. A âncora identificada pode não estar alinhada com a atividade profissional atual do sujeito, porém, Schein (1996) exemplificou algumas profissões que seriam condizentes com as âncoras. Tais exemplos seguem o fim da caracterização das âncoras no Quadro 4, a seguir.

Seguem as oito âncoras e uma breve explicação sobre cada uma delas, segundo Schein (1996);

- a) Aptidão técnica-funcional (TF) – profissionais que têm esta âncora de carreira como a mais relevante, sentem-se realizados e felizes quando exercem sua atividade específica, e estudam e se especializam para tal. Não almejam cargos de gerência/diretoria geral, pois não querem parar de fazer a atividade que lhes rende reconhecimento e referência. São pessoas que entendem profundamente de sua atividade e ficariam

frustradas se não pudessem executá-la diretamente. Querem ser remunerados pelos seus conhecimentos/formação e quanto maior seu grau de especialização, maiores suas recompensas. Não estão interessadas em promoções fora de sua área, preferem ser gerentes em sua área de conhecimento.

- b) Aptidão Administrativa geral (GG) – indivíduos que se realizam ao ocupar um cargo de direção geral, onde podem coordenar vários esforços pessoais e recursos para atingir um resultado. São comprometidos com o resultado final e possuem facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupar. Preparam-se, estudam, somam competências para atingir a posição de gestores, controlar, influenciar, dirigir e decidir. O reconhecimento vem através dos resultados e estes podem ser por promoções e bonificações. Como generalistas, possuem capacidades integradoras, como a aptidão analítica, o bom relacionamento interpessoal e intergrupar e o equilíbrio emocional. A visão analítica é importante para que sejam capazes de resolver problemas, identificar problemas e tomar decisões. O relacionamento interpessoal é adequado para se relacionar com uma equipe, gerenciá-la e manter o foco do grupo para o atingimento de resultados. O equilíbrio emocional se faz importante para que essa pessoa possa suportar níveis altos de tensão e tomar decisões não populares em certos casos.
- c) Autonomia/Independência (AI) – são autônomos e independentes, gostam de se sentir livres para exercer suas atividades, não se ajustam a organizações com regras organizacionais muito limitadas. Sentir-se preso gera desconforto tanto na vida profissional quanto pessoal. Assim, preferem exercer suas atividades e obrigações de acordo com sua vontade e organização. Muitos levam uma carreira autônoma fora das organizações. Gostam de ser seu próprio chefe e preferem projetos ou atividades com planos e metas claras, em que possam trabalhar à vontade sem uma supervisão ostensiva. Preferem ser reconhecidos por

produtividade e resultados. Não almejam promoções verticais, pois isso diminui a liberdade. Preferem ser recompensados com o aumento da liberdade e flexibilizações de atividades e normas, também com títulos e prêmios. Querem ser remunerados pelos seus atingimentos.

- d) Segurança/Estabilidade (SE) – preferem não correr riscos ou arriscar (melhor aqui, o certo, do que lá, o incerto). Prezam pela estabilidade na carreira. Desejam uma empresa reconhecida, tradicional, amplo horizonte profissional, com bom plano de carreira, um cargo com atividades claras e rotineiras. Pessoas pertencentes a essa âncora procuram, acima de tudo, estabilizarem-se financeiramente, procuram uma remuneração compatível ao nível do mercado, promoções previsíveis e planos de saúde e de aposentadoria sólidos também são essenciais para que se sintam bem e motivados a manter um bom vínculo com a organização. Reconhecem que as recompensas, assim como as promoções, estão atreladas, primeiramente, ao vínculo com a empresa, tempo e dedicação e depois às suas conquistas.
- e) Criatividade empreendedora (CE) – são criadores, idealizadores e possuem um senso para inovar e criar. Sentem a necessidade de criar e empreender em novas empresas ou produtos que gerem um bom dinheiro, para que possam estar estáveis e que obtenham *status* a partir disso. Prezam pela inovação e pela oportunidade que por eles é perseguida e aproveitada. O reconhecimento e remuneração advêm da propriedade da empresa, da patente do produto, do título de empresários bem sucedidos e não do valor monetário em si. Porém, o dinheiro é importante para que essa pessoa possa continuar a empreender em novos projetos, garantindo seu ímpeto de correr riscos.

- f) Vontade de servir ou dedicação a uma causa (SD) – pessoas que buscam contribuir para a melhoria da sociedade, da vida das pessoas e em prol dos direitos fundamentais de cada um. Focam fazer do mundo um lugar melhor. Essas pessoas têm como prioridade o desejo de servir a uma causa. Prezam por poder ajudar, servir e saber que seu trabalho contribua de alguma forma para o bem comum. Não necessariamente essa pessoa está ligada a atividades voluntárias, mas a uma vida profissional direcionada para uma causa. Podem exercer atividades em áreas que não sejam a sua específica, desde que seja para o bem. Valores tais como trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação podem representar inclinações poderosas na carreira dessas pessoas. Sentem-se recompensadas não por cargos, mas por benefícios móveis, como o reconhecimento dos colegas e superiores, ver que seu trabalho está ligado com os seus valores pessoais e que contribuem para o bem da sociedade.
- g) Desafio puro (DP) – pessoas com essa âncora têm apenas uma preocupação: buscar desafios. Empenham-se em achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A meta é vencer o impossível. Não importa onde e nem como, mas, sim, vencer, ser desafiado pelo trabalho, tarefa ou pessoa, e conseguir triunfar. Se algo é fácil, então logo é monótono para essas pessoas. São competitivos com os colegas, mas principalmente com eles mesmos, pois o intuito é desfiar e vencer. Sentem-se recompensados pelo reconhecimento e por novos desafios confiados a eles.
- h) Estilo de vida (EV) – Essa âncora tem se tornado cada vez mais importante para as pessoas. A pessoa que revela essa como uma âncora norteadora de sua carreira, busca oportunidades que permitam não somente conciliar necessidades pessoais e familiares, mas, sim, integrar o pessoal às exigências da carreira, ou seja, que a vida pessoal possa ser aliada à vida profissional. Mudanças, benefícios e outros aspectos da vida

profissional devem atender necessidades da vida pessoal e acontecer em momentos onde as duas possam interagir para o melhor resultado e para a qualidade de vida. Podem, no entanto, sacrificar escolhas profissionais em detrimento da vida pessoal, pois o equilíbrio das duas é fundamental para que essa pessoa se sinta motivada e feliz. Flexibilidade é a palavra-chave para essas pessoas, seja na empresa (horários, benefícios, tarefas e chefias), bem como na vida pessoal (moradia, filhos, investimentos etc.).

Cada fase da vida profissional da pessoa traz diferentes percepções para ela. Nos 10 primeiros anos da vida profissional são formadas tais percepções, valores, motivações, atitudes e habilidades. A formação e aquisição de tais aspectos vêm através das experiências que essa pessoa teve em sua vida neste período. Essas experiências foram a base para que as pessoas façam julgamentos, o que é bom ou ruim, divertido ou não, e assim refletir se os resultados de cada acontecimento ou experiências vividas foram relevantes e ajudaram a entender suas reações e escolhas, ou seja, essa é a autorreflexão ou autoconceito (SCHEIN, 1996; ABRAHIM, 2008).

Essas âncoras dão conta das interpretações de como o profissional vê o seu trabalho e a sua percepção quanto à carreira, enfatizando aspectos que são de extrema importância e valor ao profissional, dos quais não abriria mão para tomar uma decisão quanto a sua vida profissional.

Abrir mão de um valor ou ideal de carreira profissional pode fazer com o que o profissional não se sinta bem, seja improdutivo ou não esteja motivado com seu atual *status*. O resumo das âncoras e as profissões que mais se alinham com cada uma delas estão no Quadro 4, abaixo.

Âncora de Carreira	Resumo características	Profissões sugeridas
Aptidão técnica-funcional (TF)	Atividade específica; Aprofundamento e especialização na tarefa; Remuneração estável e assegurada; Recompensas baseadas no trabalho técnico; Benefícios como cursos e vivências técnicas;	Cientista, Diretor, Gerente ou chefe de setores específicos.
Aptidão administrativa geral (AG)	Líder nato; Respeita a hierarquia; Almeja estar no poder e tomar decisões; Remuneração alta e baseada em resultados/metras; Recompensa através de <i>status</i> , títulos, programas de benefícios.	Líder, diretor, chefe ou proprietário.
Autonomia/Independência (AI)	Autônomos e independentes; Não adeptos a normas e regras; Atividades com metas e prazos estipulados; Remuneração por desempenho; Recompensas por medalhas, títulos, programas de benefícios e participação nos resultados.	Consultor, Vendedor, Professor ou Profissional liberal.
Segurança/Estabilidade (SE)	Atividades e desempenho previsíveis; Estabilidade no emprego; Remuneração estável com aumentos previsíveis e por tempo; Recompensas com planos de saúde e aposentadoria, promoções por tempo e sentir-se representante da empresa.	Funcionário Público.
Criatividade empreendedor a (CE)	Impulso criativo para a criação de novas organizações, negócios, produtos ou serviços; Dinheiro: é medida do sucesso; Reconhecimento público; Ser identificado como empresário; Imprimir sua marca pessoal;	Consultor, Empresário, Investidor.
Vontade de servir ou dedicação a uma causa (SD)	Alinhamento entre seus valores fundamentais e seu trabalho; Lealdade à causa e não à organização ou grupo individual; Sentir que seus valores são compartilhados pelos colegas e Superiores; Ter influência na organização ou na política social, na direção de seus Valores; Contribuir para um mundo melhor; Salário não é fundamental.	Funcionário Público, Médico, Professor, Profissional de RH, Assistente Social, membro religioso.
Desafio puro (DP)	São pessoas competidoras; Aumentar constantemente o grau de dificuldade dos desafios; Ser o melhor no que faz; Ter transposto obstáculos e vencido adversários difíceis; Salário devido as conquistas;	Vendedor, atleta, militar, consultor.
Estilo de vida (EV)	Integração entre necessidades pessoais, família e da carreira; Estabilidade geográfica Ter uma carreira equilibrada com interesses pessoais e da família (carreira não é o centro de sua existência) Licenças e horas flexíveis e benefícios na hora certa	

Quadro 4: Resumo Âncoras de Carreira.

Fonte: Adaptado de Schein (1996) e Faro (2007).

3.2 PESQUISAS NACIONAIS SOBRE A TEMÁTICA

No Brasil ainda são poucos os estudos sobre gerações e âncoras de carreira. No período de 2001 a 2011, apenas nove artigos sobre Geração Y foram encontrados em nível nacional, entre os quais somente quatro tinham carreira como foco (PINHO; MARTENS; LEITE, 2011).

Vasconcelos et al. (2010), analisaram as âncoras de carreira de 50 indivíduos pertencentes à geração Y. Esses indivíduos foram encontrados através de uma empresa de consultoria em RH, localizada no Espírito Santo, sendo usados para escolha da amostra quatro critérios: a) nascimento a partir de 1978; b) graduação como formação mínima; c) no mínimo três anos de conclusão do curso de graduação; e d) ambos os gêneros. Foram encontradas 2.321 pessoas no banco de currículos da empresa com o perfil desejado, para as quais foi enviado um questionário por *e-mail*. Do total, 80 retornaram os *e-mails*, dos quais 66 estavam aptos para análise, ou seja, não continham erros de preenchimento. Como 50 indivíduos pertenciam ao estado do Espírito Santo, optou-se por fazer esse recorte geográfico na amostra e analisar somente esses 50 respondentes.

Os autores concluíram que a maioria dos respondentes (22%) teve como âncora destaque Estilo de Vida. Ou seja, pessoas que buscam oportunidades, através das quais é possível conciliar vida pessoal e profissional. Essas pessoas se baseiam em um contrato psicológico para que o trabalho seja fonte de aprendizado e satisfação e que possam manter seu próprio estilo de vida.

Um segundo grupo apresentou a âncora Criatividade Empreendedora (18%) como mais importante. Os profissionais que apresentam essa âncora se preocupam em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo.

Conforme citado anteriormente, houve um recorte geográfico contemplando amostras apenas do Espírito Santo, tornando o estudo, de certa forma, limitado. Essa observação foi destacada pelos autores, que incentivam maior número de estudos para que contemplem diferenças regionais e culturais nas gerações.

Outro trabalho sobre a temática foi realizado por Sombrio (2003), que apresenta um estudo de âncoras de carreira com uma amostra de 11 professoras de

Matemática do ensino fundamental da rede municipal de ensino, da cidade de Itajaí, em Santa Catarina. As participantes foram submetidas ao preenchimento de dois questionários, um para levantamento de dados sociais e o outro para obter o Inventário de Âncoras de Carreira desenvolvido por Schein. Após essa etapa, as professoras foram entrevistadas, utilizando-se de um roteiro de perguntas semiestruturado proposto por Schein. A entrevista visava verificar em mais profundidade se o resultado do inventário define o indivíduo ou se há discrepâncias. O autor identificou que para essa amostra a âncora mais evidente foi Serviço e Dedicção. Apontou também que tal âncora é referência para profissionais professores, sacerdotes, médicos e assistentes sociais, por estar relacionada a valores sociais.

Na pesquisa realizada por Knabem (2005) foi apresentada uma investigação que objetivou a análise da trajetória profissional e das âncoras de carreira de nove profissionais, com idades entre 28 e 52 anos, de diferentes formações, das cidades de Joinville e Florianópolis, no estado de Santa Catarina, de diferentes formações de nível superior. Esses profissionais possuíam no mínimo dez anos de experiência profissional. O estudo mostrou que as âncoras de carreira foram relacionadas com diferentes momentos da trajetória profissional de cada um dos sujeitos da pesquisa.

No estudo de Peçanha, Silva e Constantino (2011), o objetivo foi identificar as Âncoras de Carreira de alunos de um curso superior de Gestão de Pessoas. A amostra foi de 190 alunos matriculados em instituição de ensino superior estabelecida, no município de Taboão da Serra, região metropolitana de São Paulo. Como resultado, a primeira âncora identificada foi a Estilo de Vida, ficando em segundo lugar Segurança e Estabilidade, sendo essas duas âncoras correspondentes a quase metade da amostra. As mulheres, no entanto, mostraram uma relação inversa, tendo a âncora segurança e estabilidade em primeiro lugar e seguida de estilo de vida. Os dados apontam que as âncoras Criatividade Empreendedora e Aptidão Administrativa geral foram as menos pontuadas dentre as amostras. Ainda assim, atingiram altos valores entre o grupo do gênero feminino. Concluiu-se, então, que para esse grupo de estudantes a busca por qualidade de vida é atrelada à necessidade de estabilidade.

Abrahim (2008) realizou um estudo com 43 alunos do ensino superior de cinco cursos diferentes e com a média de idade de 21 anos, em sua maioria mulheres (60%). A pesquisa da autora tinha por objetivo analisar a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira e, para tal, utilizaram a seguinte hipótese: “indivíduos com as mesmas âncoras de carreiras atribuem importância semelhante aos valores que guiam sua vida” (Abrahim, 2008, p. 5).

Para corroborar ou não com tal hipótese, as autoras usaram como método instrumentos indiretos de observação: a aplicação de um questionário baseado no inventário de âncoras de carreiras de Schein e a escala de valores instrumentais e finais de Rokeach².

Na análise dos valores pessoais, felicidade, segurança familiar e sabedoria são os valores ideais para ser ou estar de 44,186% dos participantes, em relação aos princípios que guiam suas escolhas. 60,465% desses indivíduos utilizam a honestidade, responsabilidade e capacidade. Nas âncoras de carreira, porém, não houve apenas uma âncora que se destacou em primeiro lugar. Empates no primeiro e no segundo lugar foi o resultado obtido após a tabulação dos dados. As âncoras estilo de vida e criatividade empreendedora foram identificadas em 37,210% dos respondentes. Um dado interessante surgiu na análise, pois 29 respondentes cursavam Administração, porém, nenhum dos respondentes mostrou competência gerencial em primeiro ou segundo lugar, e somente duas pessoas apontam Técnico-Funcional como âncora principal. Concluiu-se que houve coerência entre os resultados e a hipótese da pesquisa, em que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas.

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) realizaram um estudo que objetivou a investigação das expectativas dos jovens no tocante a recompensas tangíveis e intangíveis obtidas no trabalho. O estudo foi caracterizado como fenomenológico e contou com uma amostra de 22 alunos, entre 20 e 28 anos, estudantes do curso de Administração, em duas universidades privadas do Estado do Rio de Janeiro. A

² Esse autor foi o responsável por definir um espaço nas ciências humanas e sociais para o estudo dos valores. Seu modelo representa a primeira tentativa clara de diferenciar os valores de outros conceitos, como as atitudes, os traços de personalidade, propondo também uma medida exclusiva e objetiva dos valores humanos, entendidos como prioridades axiológicas que guiarão a vida das pessoas (GOUVEIA et al., 2003).

etapa de entrevistas com os participantes começou com a seguinte pergunta: “O que você desejaria encontrar na organização em que irá trabalhar, no futuro próximo?”. A amplitude da pergunta permitia que os participantes falassem livremente e sem atender para aspectos específicos. O estudo revelou dados interessantes, como a manutenção de “antigos” ideais das gerações X e BB, reforçadas pela geração Y, como o crescimento em uma mesma organização - oportunidades de crescimento e promoção pelo trabalho; a estabilidade e longevidade empregatícia - garantias de que não se perca o emprego a qualquer momento; a remuneração - um salário bom e compatível com suas capacidades; e o reconhecimento pela organização - ser reconhecido pelos méritos e trabalhos realizados com dedicação.

Esses fatores são recorrentes nos profissionais pertencentes às gerações anteriores. Há, no entanto, fatores novos que não são recorrentes, como sentir prazer no trabalho, na carreira que escolheu e a flexibilidade. Nas palavras dos participantes: “(...) trabalho com afinco, mas quero flexibilidade para ir e vir, vestir, organização do tempo e práticas modernas de qualidade de vida, a amizade (...)”. Ou seja, cultivar e manter boas amizades e relações no ambiente de trabalho é importante, assim como a responsabilidade social e ambiental.

Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007) realizaram um estudo efetuado com 87 estudantes do curso de graduação em administração e 38 alunos do curso de mestrado em administração. Os pertencentes da amostra foram escolhidos por conveniência e foram voluntários na pesquisa. O objetivo da pesquisa foi analisar a evolução da carreira e seus diversos significados para alunos da graduação e mestrado em administração. Os resultados mostraram que para os respondentes do curso de graduação a âncora predominante foi Estilo de Vida, com 40,23%, seguida da âncora Segurança e Estabilidade, com 14,94%, representando mais da metade da amostra para graduação. Ainda como terceira âncora mais observada, tem-se Criatividade Empreendedora, com 13,79%. Para os autores, esse resultado, tendo em conta que eram alunos do 6º, 7º e 8ª semestres do curso, mostra que esses buscam uma maior qualidade de vida, mas associada à segurança. Segundo os autores, a face atual do mercado de trabalho estimula os profissionais jovens a procurarem segurança e boa remuneração, encontrados no serviço público ou em

organizações que ofereçam estabilidade, crescimento e bons salários, combinados com uma melhor qualidade de vida.

Para os respondentes pertencentes ao mestrado em administração, as três âncoras foram Estilo de Vida (40%), Autonomia (25,0%) e Desafio Puro (18,0%). Esse resultado mostra que a qualidade de vida continua como um item importante na vida dos profissionais, mas que no caso do mestrado, a autonomia é algo importante, assim como a busca por novos desafios na carreira. Essa constatação mostra que há uma diferença devido ao estágio em que os respondentes estão. Na graduação não estão dispostos a correrem grandes riscos, mas no mestrado, mais maduros, estariam dispostos a buscar novos desafios e mais flexibilidade.

Tieppo et al. (2011) realizaram um estudo, cujo objetivo foi avaliar como o profissional recém-formado faz a sua gestão de carreira. Segundo os autores, estudos recentes sugerem que autoconhecimento é fundamental para o desenvolvimento da carreira. A pesquisa foi realizada com 135 alunos dos cursos de Administração e 60 alunos do curso de Turismo, de duas universidades da cidade de São Paulo. O resultado mostrou que as âncoras encontradas como caracterizando a maioria dos respondentes são também âncoras nas quais era possível identificar características de Carreira Inteligente, sendo a âncora mais citada Estilo de Vida, com 21% dos estudantes de Administração de Empresas e 35% dos de Turismo.

Em segundo lugar, também com empate para os dois grupos, tem-se Criatividade empreendedora. Os autores também realizaram uma entrevista com pertencentes aos dois grupos, em que foi possível notar que há ainda uma tênue separação entre as Carreiras Inteligentes e as Tradicionais³, quando se fala da carreira e trabalho no agora. Durante as entrevistas, os respondentes falam em questões tradicionais. Segundo os autores, isso se deve à falta de maturidade profissional e à falta de orientação profissional na graduação. Há também o fato de que as pessoas possuem um grau elevado de resistência em construir um projeto

³ Carreiras Inteligentes: conceito difundido por Arthur e Rosseou (1996), no qual o indivíduo é responsável por pensar e gerir a sua carreira e trabalhar para o seu desenvolvimento em competências e habilidades. As carreiras inteligentes também são chamadas de Carreiras sem Fronteiras, ou seja, vão além das paredes da organização. Quem gere a carreira é o próprio indivíduo, guiado pelas suas ambições.

consciente de carreira, optando, muitas vezes, por construir a carreira de forma reativa.

Finalizando esta parte do trabalho, é possível notar que de fato existem pesquisas que tentam abordar e desvendar as vontades profissionais da geração Y, porém, nota-se a falta de estudo no que tange à geração Z. Há ainda um limitador que se dá devido às pesquisas, na maioria das vezes por estarem relacionadas com um grupo pequeno de indivíduos ou de apenas um curso ou área do conhecimento, não permitindo assim generalizações ou comparações quanto a diferentes carreiras ou áreas do conhecimento. O Quadro 5, a seguir, traz um resumo dos aspectos principais das pesquisas que estão neste capítulo.

Estudos e Autores	Objetivos	Resultados
VASCONCELOS, et al. 2010.	O objetivo do artigo é identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y.	A Âncora de Carreira com maior destaque foi Estilo de Vida. Há o entendimento de que a geração Y busca no trabalho fonte de satisfação e aprendizado, equilibrando com aspectos da vida pessoal.
KNABEM, A. 2005.	Investigar se as âncoras de carreiras estão ligadas a fases ou momentos da vida profissional e pessoal.	As Âncoras de Carreira identificadas foram relacionadas com diferentes momentos da trajetória profissional dos entrevistados.
PEÇANHA; SILVA, CONSTANTINO. 2011	Este estudo procura identificar as Âncoras de Carreira dos estudantes do curso de formação superior específica em Gestão de Pessoas.	A primeira âncora identificada foi a Estilo de Vida, seguida de Segurança e Estabilidade. O grupo de mulheres mostre esta relação, entre os homens esta relação está invertida. As âncoras Criatividade Empreendedora e Gerência Geral são as que mais aparecem como últimas opções de Âncoras de Carreira para esses estudantes. Os resultados sugerem que para o grupo investigado a busca por melhor qualidade de vida vem associada à necessidade de estabilidade.
SANTOS, 2008.	A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira.	Concluiu-se que há coerência entre os resultados e a hipótese desta pesquisa de que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas.
CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012	Investigar as expectativas dos jovens no tocante a recompensas tangíveis e intangíveis obtidas no trabalho.	O estudo revelou a manutenção de “antigos” ideais das gerações X e BB, pela geração Y, como o crescimento em uma mesma organização, garantias de que não se perca o emprego a qualquer momento e a remuneração. Porém, existem fatores novos, como sentir prazer no trabalho, na carreira que escolheu e a flexibilidade, cultivar e manter boas amizades e relações no ambiente de trabalho é importante, assim como a responsabilidade social e ambiental.
RODRIGUES; BOUZADA; KILIMNIK, 2007	Analisar a evolução da carreira e seus diversos significados para alunos da graduação e mestrado em administração.	Para a gradação em primeiro lugar a âncora Estilo de Vida seguida de Segurança e Estabilidade. A terceira âncora foi Criatividade Empreendedora. Para os mestrados em administração as três âncoras foram Estilo de Vida, Autonomia e Desafio Puro. A Diferença se dá, de acordo com os autores, devido aos estágios da vida profissional que cada grupo está.
TIEPPO; et al.	A pesquisa avaliou a possibilidade da aderência entre a âncora de carreira e a carreira, tradicional ou inteligente.	O resultado mostrou que as âncoras encontradas identificaram características de Carreira Inteligente. Estilo de Vida com 21% dos estudantes de Administração de Empresas e 35% dos de Turismo. Em segundo lugar, também com empate para os dois grupos, temos Criatividade empreendedora.

Quadro 5: Resumo das pesquisas utilizadas no referencial teórico.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4 METODOLOGIA

Segundo Gil (2008, p.1), “[...] o ser humano, valendo-se de suas capacidades, procura conhecer o mundo que o rodeia”, ou seja, é nato do ser humano a curiosidade para conhecer e entender os fatos que estão presentes na sua existência. Para que essa curiosidade seja sanada, conta-se com a pesquisa que, segundo o mesmo autor, tem o compromisso de chegar à veracidade dos fatos.

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, procedimentos de seleção da amostra e, por fim, as técnicas de coleta e análise dos dados, conforme apresentado na Figura 1 abaixo.

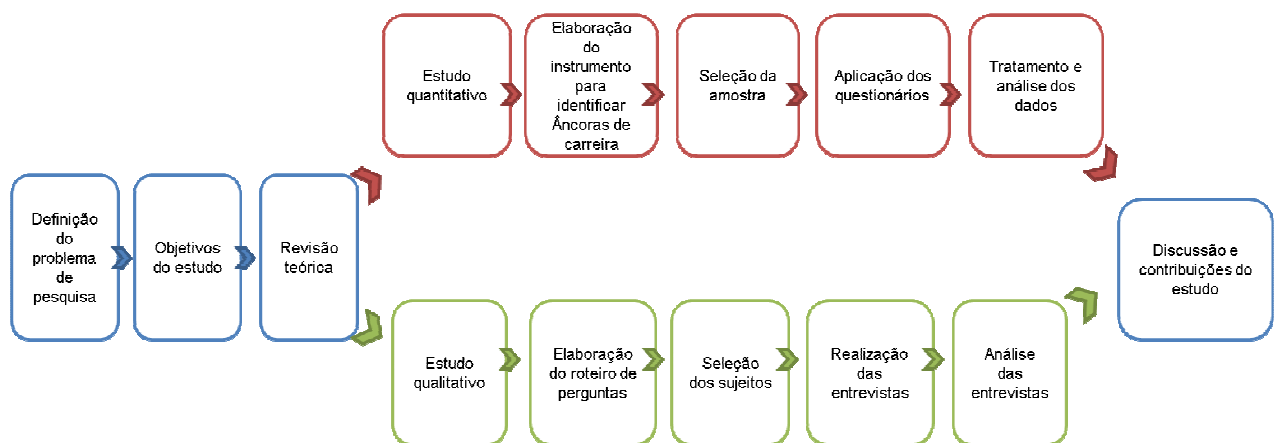


Figura 1: Desenho de pesquisa
Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quando se fala em gerações, muitas produções literárias e midiáticas descrevem fenômenos, fatos e dados que condizem com a realidade encontrada no dia a dia das pessoas e também no ambiente organizacional. Porém, sem a base científica, essas produções podem não explicar alguns questionamentos. Para tanto, o primeiro passo para que o trabalho fosse relevante, sob o critério científico, foi elaborar o problema de pesquisa e efetuar uma apresentação conceitual do tema do estudo. Esta base é importante para que a parte investigativa seja sólida e apresente relevância (MARTINS, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2006).

Neste estudo, usa-se o método comparativo, o qual, segundo Gil (2008), investiga indivíduos ou fenômenos, visando comparar suas diferenças e similaridades. O estudo é caracterizado como exploratório-descritivo. Exploratório, pois explora um tema pouco abordado no campo organizacional: gerações *versus* carreira. Descritivo, porque descreve as Âncoras de Carreira das gerações Y e Z e fornece subsídios para que as organizações se preparem para os desafios impostos pela convivência de diferentes gerações no mercado de trabalho, como descrito nos objetivos deste estudo (GIL, 2008; MALHOTRA, 2011).

Para que os objetivos da pesquisa pudessem ser alcançados, utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa. Integrando-se os dois métodos, pretendeu-se compreender melhor o problema de pesquisa, seus resultados e suas implicações.

A etapa quantitativa do estudo, segundo Malhotra (2001, p. 155), “[...] procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”, ajudando a contextualizar e a entender o fenômeno. Nesta etapa, foram identificadas as âncoras de carreira e as questões relativas à vida profissional dos respondentes pertencentes às diferentes gerações abordadas no estudo, podendo assim, na etapa de análise dos dados, estratificar os resultados. Utilizou-se o método de Levantamento de grupo ou *survey*, que tem como objetivo a obtenção de informações, baseando-se no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida (MALHOTRA, 2001).

A etapa qualitativa do estudo compreende uma metodologia exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam melhor visão e entendimento do contexto do problema através de uma abordagem direta. Tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes (MALHOTRA, 2001). Nesta etapa do estudo, investigou-se a percepção que os gestores organizacionais têm quanto aos profissionais das diferentes gerações.

Logo, a combinação dessas duas abordagens permite ao pesquisador um entendimento mais profundo do problema de pesquisa e do fenômeno ora estudado.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na primeira etapa da pesquisa foi utilizado um questionário elaborado pelo pesquisador, contendo perguntas fechadas e abertas, que dão conta de caracterizar o respondente profissional e socioeconomicamente, bem como contendo o Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1996).

Para a autorreflexão profissional de um indivíduo, Schein (1996) criou o Inventário de Âncoras de Carreira e nele agrupou essas percepções, advindas das pesquisas e entrevistas com os profissionais em oito categorias. Essas foram chamadas de Âncoras de Carreira, aspectos que influenciam o indivíduo nas suas escolhas, tanto de caráter profissional como pessoal.

O Inventário de Âncoras de Carreira consiste em 40 afirmações, nas quais o respondente deve atribuir valores em uma escala de um a seis. Quanto maior o valor atribuído, mais essa afirmação se aplica ao respondente. Após, deve escolher dentre as 40 afirmações, três as quais ele atribuiu mais pontos e somar quatro pontos em cada uma delas. Para a análise, somam-se os valores pontuados nas afirmações, que são distribuídas dentre as oito categorias de âncoras criadas pelo autor. É importante, segundo Schein (1996), que o indivíduo responda verdadeiramente o inventário para que se possa realmente ter uma análise de suas âncoras de carreira, como também para detectar qual seria a sua inclinação profissional quanto ao que ele realmente valoriza em sua carreira, valores pessoais, capacidades e objetivos.

O questionário foi submetido a um pré-teste, para que se pudesse avaliar e corrigir, se houvesse necessidade, perguntas e estruturas do mesmo, e assim validar o instrumento para a coleta de dados. O pré-teste foi realizado com uma turma do curso de graduação em Administração de uma universidade comunitária do Vale do Rio Pardo (RS). Dos 57 estudantes matriculados na disciplina, 37 responderam ao questionário. Após a aplicação do pré-teste, foram incluídas duas perguntas, sendo que uma pergunta de resposta aberta passou a ser fechada. O restante do questionário atendeu às expectativas de coleta de dados. Por fim, o questionário consistiu de três blocos. O primeiro para identificação do respondente; o segundo bloco contendo o Inventário de Âncoras de Carreira; e o terceiro bloco para coleta de informações extras e classificação de classe social do respondente. O

instrumento usado para essa seleção foi o Critério de Classificação Econômica Brasil, elaborado pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). O respondente também poderia deixar expresso seu *e-mail* para receber o resultado desta pesquisa. O questionário está disponível no Apêndice 1.

Para a segunda parte da pesquisa (a entrevista com gestores) foi elaborado um questionário com oito (08) perguntas, que foram baseadas nas variáveis extraídas do referencial teórico, conforme apresenta o Quadro 6. Foi realizado um pré-teste com três (03) docentes do curso de graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul, que garantiram que o roteiro de perguntas atendia às expectativas do pesquisador.

O referido roteiro de perguntas foi realizado junto aos gestores e buscou verificar a relação entre profissionais pertencentes às gerações e às organizações, visando verificar se esses integrantes notam as diferentes características nos profissionais e, caso sim, como estão, ou não, gerenciando esse aspecto. O roteiro de perguntas segue no Apêndice 2.

Variáveis	Autores principais
Características dos profissionais das gerações Y e Z	Schein (1996), Veloso; Dutra; Nakata (2008), Oliveira (2010; 2011; 2012).
Maneira de trabalhar	Oliveira (2010; 2011; 2012).
Relacionamento	Oliveira (2010; 2011; 2012) e Mccrindle (2011).
Liderança	Oliveira (2010; 2011; 2012), Levenfus (2002), Engelmann (2009), Santos et al. (2011).
Expectativas sobre Carreira Profissional	Arthur (1999), Hall (1995; 2002), Arthur; Rousseau (1996), Schein, (1996), Thiry-Cherques (2006), Lacombe; Chu, (2006), Veloso; Dutra; Nakata (2008), Engelmann (2009), Santos et al. (2011), Oliveira (2010;2011;2012).
Motivação	Schein (1996), Oliveira (2010; 2011; 2012).

Quadro 6: Base teórica para construção do roteiro de entrevistas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

No estudo e produção científica, o intuito é sempre o de averiguar e apresentar certezas sobre o tema estudado. Na busca desses objetivos, o processo de amostragem é uma parte do estudo que tem grande importância. Segundo Mattar (1996, p. 128), esse procedimento de busca pela validação dos dados do estudo é referente “[...] à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população”.

Segundo Schiffman e Kanuk (2000), um plano de amostragem deve responder as seguintes questões: a) Quem pesquisar? (unidade de amostragem); b) Quantos pesquisar? (o tamanho da amostra); e c) Como selecionar? (o procedimento da amostragem). A decisão de quem pesquisar exige que o universo seja definido de modo que uma amostra adequada possa ser selecionada. As entrevistas realizadas com o público correto são fatores básicos para a validade do estudo.

Neste estudo, usou-se uma amostra não probabilística e com a caracterização por conveniência e por tipicidade. Nesse processo, a amostra é selecionada de acordo com o acesso do pesquisador, tem baixo custo e exige um conhecimento prévio dos indivíduos, se esses são relevantes para a pesquisa (GIL, 2008; OLIVEIRA 2012). Para Aaker, Kumar e Day (1995), citados por Oliveira (2001), uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem, é possível recrutar respondentes, tais como estudantes em sala de aula, mulheres no *shopping*, alguns amigos e vizinhos, entre outros.

Para a etapa quantitativa da pesquisa, a população do estudo foi definida como estudantes universitários dos cursos de graduação em Administração, Engenharia da Produção, Engenharia Civil e Comunicação Social, matriculados em uma instituição de ensino superior comunitária, com sede na cidade de Santa Cruz do Sul (RS). A escolha se deve em razão de que os estudantes dos referidos cursos atuarão posteriormente em organizações. Além desse fato, a escolha foi aliada à diversidade de gerações que hoje frequenta os bancos da universidade, sendo assim uma vasta fonte de sujeitos das gerações Y e Z. No desenho da pesquisa foi estipulada uma expectativa de que fosse possível coletar ao menos 100 indivíduos

pertencentes a cada geração. A amostra também foi definida e escolhida por conveniência, no intuito de facilitar a aplicação da pesquisa e o acesso aos pesquisados (VERGARA, 2005).

Na segunda parte do estudo a amostra foi definida como gestores ou profissionais que atuam em organizações e que tenham relação com a área de recursos humanos ou gerência administrativa. As organizações foram escolhidas tendo como base sua importância para a economia regional e por abarcarem um número de funcionários expressivo no Vale do Rio Pardo (RS). As organizações também possuíam atuação em nível nacional e internacional, excluindo-se aqui a empresa de consultoria, que está sediada na cidade de São Paulo (SP), mas presta serviços para organizações de todo do país. No entanto, foi escolhida devido ao foco de suas consultorias, facilitação entre as organizações e o público jovem. A Entrevistada 4 optou em contribuir para a pesquisa como profissional da área de Recursos Humanos e não vincular a sua empresa de trabalho. O Quadro 7 mostra a caracterização dos respondentes, quanto ao cargo e ramo de atuação.

Entrevistado	Ramo da empresa	Nº. de funcionários	Cargo do respondente
Entrevistada 1	Fabricação de artigos de metal para uso doméstico e pessoal.	1.402	Gerente de Recursos Humanos
Entrevistada 2	Produção e Pesquisa em Sementes.	662	Diretora de Recursos Humanos
Entrevistada 3	Educação Superior.	1434	Gerente de Recursos Humanos
Entrevistada 4	-	-	Diretora de Recursos Humanos
Entrevistado 5	Consultoria em Modelos de Aprendizagem, Inovação, Desenvolvimento Comportamental e Competências.	-	Consultor
Entrevistada 6	Indústria e Comércio de Artefatos de Borracha	702	<i>Controller</i>

Quadro 7: Caracterização dos entrevistados da etapa qualitativa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a etapa quantitativa foram aplicados 326 questionários em seis (06) turmas do curso de Administração, seis (06) turmas da área de Engenharias e quatro (04) turmas do curso de Comunicação Social, totalizando 326 respondentes, conforme será apresentado na Tabela 1, a seguir. Estratificou-se a amostra por gerações Y e Z, excluindo respondentes que não eram dessas duas gerações, chegando a uma amostra de 193 respondentes da geração Y e 133 da geração Z. Destes, 122 eram estudantes do curso de Administração, 84 eram estudantes do curso de Comunicação Social e 120 eram estudantes da área das engenharias.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi feita através de visitas às salas de aula de cada um dos cursos, com prévia autorização da coordenação dos cursos e do professor das disciplinas escolhidas. As visitas duraram em torno de 15 minutos e foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2012. O preenchimento dos questionários pelos estudantes ocorreu de forma voluntária e anônima.

Os dados coletados foram analisados com o auxílio de um *software* estatístico. Foram realizados a estatística descritiva e o cruzamento de variáveis para análise dos resultados. Além disso, foi realizado também o teste estatístico Qui-quadrado, que tem por objetivo, segundo Siegel e Castellan (2006), determinar a significância de diferenças entre grupos de amostras independentes, ou seja, se há diferenças estatísticas significantes entre amostras distintas.

Geração	Curso	Total
Geração Y	Administração	81
	Com. Social	45
	Engenharias	67
Geração Z	Administração	41
	Com. Social	39
	Engenharias	53
Total	Administração	122
	Com. Social	84
	Engenharias	120
Total	Cursos	326

Tabela 1: Caracterização da amostra do estudo.

Fonte: Elaborada pelo autor com base dos dados coletados.

Na etapa qualitativa da pesquisa a amostra foi de quatro (04) gestores de recursos humanos de diferentes empresas da região do Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. Um profissional da área de Recursos Humanos, com 18 anos de experiência e trajetória em empresas multinacionais, e um consultor organizacional, cuja empresa de consultoria presta serviços para empresas na esfera de aprendizagem organizacional e facilitação entre organizações e o público jovem.

A coleta de dados foi realizada em forma de entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 92), “[...] a entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, para que fosse possível analisar o conteúdo das mesmas. O período de realização das entrevistas foi de novembro a dezembro de 2012, na sede de cada empresa, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Apenas a entrevista com o consultor foi realizada nas dependências da universidade. Cada entrevista durou em torno de 25 a 35 minutos.

As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas, com o intuito de verificar respostas similares e agrupá-las nas variáveis apontadas na construção do roteiro de perguntas. Essa análise foi combinada com os dados quantitativos, para verificar se houve relação entre as Âncoras de Carreira e as percepções dos entrevistados para cada geração.

No capítulo 5, a seguir, são apresentados os resultados das duas partes do estudo, a quantitativa e a qualitativa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

No presente capítulo será descrita a análise dos resultados obtidos através dos dados coletados junto aos estudantes dos cursos de Administração, Comunicação Social e Engenharias, bem como a análise das entrevistas realizadas. Inicia-se pela apresentação dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

Em seguida, são relacionados os resultados por geração referentes às Âncoras de Carreiras, através de tabelas e gráficos. Ao final desse capítulo é apresentada a análise qualitativa das entrevistas realizadas com os cinco especialistas.

5.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A primeira parte da análise consiste na apresentação das características da amostra pesquisada, como cidade em que reside, gênero, estado civil, filhos, quadro profissional atual, frequência de acesso a redes sociais e classe social.

Esses itens foram definidos durante a construção do referencial teórico e do processo metodológico de pesquisa, visando atender ao objetivo geral e responder o problema de pesquisa desse estudo.

No Gráfico 1, a seguir, é possível verificar que a maioria dos respondentes reside na cidade de Santa Cruz do Sul (61,97%), seguido de Venâncio Aires (7,36%), Rio Pardo e Candelária (5,52%), enquanto outras cidades somam o total de 19,63%. Os respondentes residem em 26 municípios diferentes, ou seja, a amostra cobre uma grande área geográfica dos Vales do Rio Pardo e Taquari (RS).

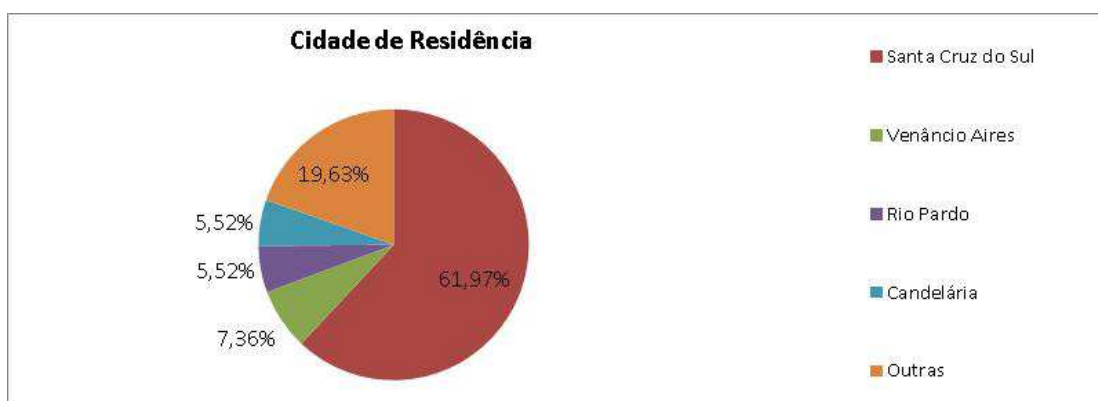


Gráfico 1: Cidades de origem dos respondentes do questionário.
Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao gênero dos respondentes, 53,1% são homens e 46,9% são mulheres. Quanto ao estado civil dos respondentes, 92% estavam solteiros e 7% casados. Somente 3,68% dos respondentes possuem filhos. O Gráfico 2, abaixo, apresenta o estado profissional da amostra, onde é possível verificar que 73,39% exercia alguma atividade profissional no período da coleta de dados, enquanto 27,61% não.



Gráfico 2: Respondentes que exerciam atividade profissional.
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a classe socioeconômica dos respondentes (Tabela 2), pode-se observar que a maioria (64,11%) se encontra na classe B. É importante destacar que, de acordo com os parâmetros do IBGE, nenhum dos respondentes foi considerado como da classe A1, mas 10,12% aparecem na classe A2.

Classe Socioeconômica	Freq.	%
A2	33	10,12%
B1	105	32,21%
B2	104	31,90%
C1	33	10,12%
C2	6	1,84%
D	2	0,61%
Sem resposta	43	13,20%
Total	326	100,00%

Tabela 2: Classe socioeconômica dos respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das gerações por estado civil e se essas têm ou não filhos revela que a maioria dos respondentes de ambas as gerações é solteiro. Além disso, mais de 90% em ambas as gerações não possuem filhos atualmente. Na Geração Z, o percentual quase atinge a totalidade da amostra, fica em 98,50%.

Referindo-se à realidade profissional dos respondentes, tem-se que o mesmo percentual de pertencentes de cada geração exerce atividade profissional. Em ambos os casos, 81,87% exercem atividades profissionais e 18,13% não exercem.

Dos que exercem atividades profissionais, 226 respondentes (34,66%) estão empregados em empresas de grande porte, 10,43% em empresas de médio porte e 24,23% em empresas de pequeno porte, como mostra a Tabela 3, a seguir.

Porte da empresa	Freq.	%
Pequeno Porte	79	24,23%
Médio Porte	34	10,43%
Grande porte	113	34,66%
Total	226	69,32%

Tabela 3: Porte da Empresa onde os respondentes exerciam atividades profissionais.
Fonte: Elaborada pelo autor com base na classificação de porte de empresa do Sebrae.

Isso comprova que, nesta amostra, a maioria dos respondentes (34,66%) trabalha em empresas de grande porte, onde atuam mais de 100 funcionários. Nota-se, no entanto, que as empresas de pequeno porte, com até 19 funcionários, somaram o segundo maior percentual (24,23%).

Os respondentes também informaram quanto tempo exerciam atividades profissionais. Calculando-se a média, foi possível detectar que para a Geração Y a média de permanência no mesmo emprego correspondia a 23,4 meses, enquanto que para a Geração Z a média era de 16,2 meses, conforme mostra a Tabela 4, a seguir.

Geração	Média (meses)
Geração Y	23,4
Geração Z	16,2

Tabela 4: Tempo de Exercício de Atividade Profissional: média por geração.
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se estratifica os respondentes por gerações é possível ter uma perspectiva mais apropriada para cada uma delas.

É possível observar que, na amostra pesquisada, 59,20% pertence à Geração Y e 40,80% pertence à Geração Z. Dos pertencentes à Geração Z, 52,10% são do gênero masculino e 48,90% do gênero feminino. Já dos pertencentes da Geração Y, 54,40% são do gênero masculino e 45,60% do gênero feminino.

A próxima seção traz a análise das Âncoras de Carreira por geração, sendo possível observar, então, as âncoras mais evidentes para as amostras das gerações Y e Z.

5.2 AS GERAÇÕES E SUAS ÂNCORAS DE CARREIRA

Todos os pertencentes da amostra responderam ao Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1996). Cada um dos inventários foi tabulado e analisado isoladamente e, após, foram agrupadas as respostas para que fosse possível verificar quais são as âncoras de maior frequência, maior evidência, dentre as gerações.

Na Tabela 5, abaixo, é possível verificar a porcentagem de cada uma das oito (08) âncoras por geração.

Geração	AI	CE	DP	EV	GG	SD	SE	TF	Total
Geração Y	9,3%	8,8%	16,1%	24,9%	4,7%	9,3%	20,3%	6,7%	100,0%
Geração Z	5,3%	12,8%	13,5%	20,3%	3,8%	11,3%	20,3%	12,8%	100,0%
Total	7,7%	10,4%	15,0%	23,0%	4,3%	10,1%	20,2%	9,2%	100,0%

Tabela 5: Âncoras de Carreira por geração: percentual .

Fonte: Elaborada pelo autor, com base dos dados coletados.

Na geração Y foi possível identificar uma âncora com maior evidência para esses respondentes. A âncora Estilo de Vida somou 24,9% do total de respostas. O segundo maior agrupamento de respostas para uma âncora para a Geração Y foi para a âncora Segurança e Estabilidade (20,3%).

Para a Geração Z houve um empate em duas âncoras: Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, cada uma apresentando um percentual de 20,3% de respostas. Assim, têm-se duas âncoras evidenciadas nessa geração.

Importante ressaltar que não houve totalidade em apenas uma âncora de carreira, mas, sim, grupos de respondentes para cada geração, nos quais uma ou mais âncoras foram evidenciadas. Portanto, a análise trata dessas âncoras evidenciadas pelos grupos que representaram a maioria dos respondentes. Os três (03) primeiros grupos foram os que reuniram maior frequência para uma determinada âncora ou mais de uma. O agrupamento dos respondentes por grupos nas âncoras mais significantes para cada geração está exposto no Gráfico 3, a seguir.

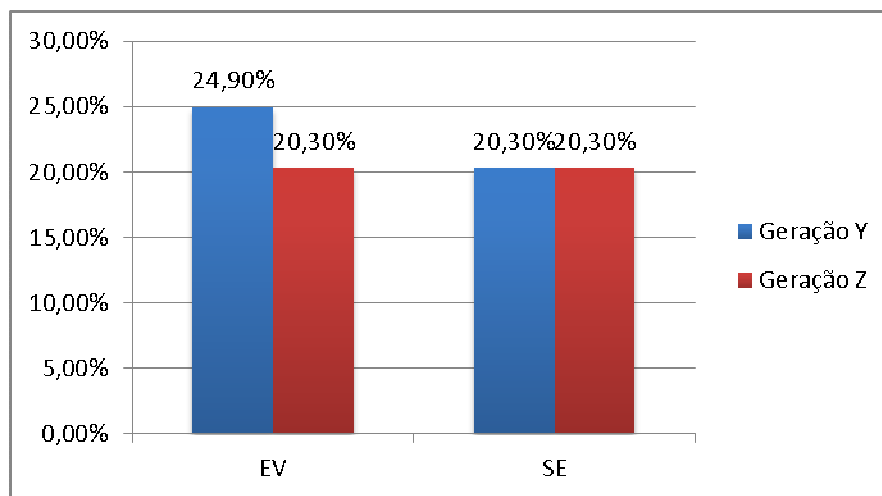


Gráfico 3: Agrupamento de respondentes por grupos das âncoras mais observadas.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a geração Y a primeira âncora com a maioria das respostas foi Estilo de Vida. Conforme Schein (1996), essa é uma âncora que vem crescendo entre os profissionais e não consiste apenas em conciliar a vida profissional e pessoal, mas, sim, integrar as duas, atendendo às necessidades individuais, da família e da carreira. Essa âncora também foi a mais observada para a geração em outros estudos. Com esta âncora, estariam os pertencentes à geração Y buscando a satisfação profissional e o aprendizado, com o equilíbrio entre profissional e pessoal (VASCONCELOS, 2008; 2010, LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008). Esses profissionais estão focando a flexibilidade acima de tudo. Procuram empresas nas quais as opções certas estejam disponíveis nas horas certas (SCHEIN, 1996).

Alguns exemplos dessa flexibilidade no momento certo seriam a mudança de local de trabalho apenas se também convier para a vida pessoal, trabalhar meio turno em períodos em que a vida pessoal exigir isso, benefícios como creches para

os filhos, licenças temporárias, horário flexível e trabalho em casa. Esses profissionais são capazes de declinar de promoções e mudanças de local de trabalho se isso exigir algum sacrifício pessoal. De acordo com Schein (1996), as empresas estão mais atentas a essa questão e, muitas vezes, oferecem ajuda na mudança, psicólogos para os filhos e colocação no mercado para o cônjuge, pois o mesmo teria que pedir demissão de seu emprego para acompanhar o esposo ou a esposa na nova empresa.

A âncora que leva o segundo maior número de respondentes da geração Y é Segurança e Estabilidade. Pessoas que possuem essa âncora como a mais observada são caracterizadas por primar, acima de tudo, pela estabilidade na organização e pela segurança de sua condição atual. Essa segurança se estende desde a questão profissional até sua vida pessoal, pois sentir segurança onde está alocado é um tranquilizador para as pessoas, assim como a estabilidade é uma constante de muito valor para esse profissional (SCHEIN, 1996).

Esses profissionais acreditam que poder contar com o seu salário para manter um lar, educar seus filhos e economizar para aposentadoria é primordial. Portanto, dão muito valor para as organizações que oferecem bons programas de benefícios. Também tendem a procurar empresas tradicionais, sólidas e com muitos anos de atuação no mercado, ou que lhes passem uma sensação de segurança. Por isso, muitos desses profissionais recorrem ao serviço público. São pessoas que esperam uma progressão de salário e cargo constante e previsível, baseados no seu tempo de serviço, desempenho e hierarquia. Benefícios tradicionais como planos de saúde e aposentadoria integram outros quesitos que agradam a esses profissionais (SCHEIN, 1996).

Em terceira posição por número de respondentes está a âncora Desafio Puro (16,1%). Integram esse perfil aqueles profissionais que acreditam que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer um, transpondo obstáculos e vencendo adversários muito fortes. Esses profissionais procuram desafios cada vez maiores, na medida em que progredem na carreira ou na vida pessoal. Essa âncora pode ser associada, de acordo com Schein (1996, p. 57), com profissões da esfera militar, atletas, vendedores ou consultores. A área de atuação não importa para esses profissionais, mas, sim, o desafio proposto. Procuram organizações

empreendedoras, através das quais possam provar suas capacidades diariamente, buscando desafios em questões ou em projetos que muitos achem difíceis ou estressantes. São, muitas vezes, automotivadas pela imposição de um novo desafio, mas querem o reconhecimento quando são bem-sucedidas em suas empreitadas. Porém, o autor lembra que o salário e os benefícios ficam subordinados à capacidade da organização em desafiá-los constantemente.

Analisando-se as respostas dos pertencentes à Geração Z, foi possível identificar âncoras com maior evidência, sendo que as primeiras foram as âncoras Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, cada uma delas com 20,3% de respondentes, reforçando, neste caso, a similaridade entre as duas gerações. A preocupação com a qualidade de vida e com a construção de uma carreira segura se faz presente nessa geração. Na terceira posição aparece a âncora Desafio Puro, com 13,5% dos respondentes.

As três âncoras mais observadas nesta análise para ambas as gerações, Estilo de Vida, Segurança e Desafio Puro, vêm ao encontro do estudo apresentado por Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007), onde mostra que para os graduandos a busca pela qualidade de vida é importante, porém, precisa vir associada à segurança, pois é um momento de início de carreira. Assim, eles buscam segurança e boa remuneração, encontrados no serviço público ou em organizações que ofereçam estabilidade, evolução e um bom salário, aspectos os quais auxiliam para melhorar a qualidade de vida do profissional.

As três âncoras mais observadas são diferentes para as gerações e poderiam, conforme Knabem (2005), estar ligadas a diferentes estágios profissionais dos pertencentes às gerações. No caso dos grupos da Geração Y que estão exercendo atividades profissionais, há a busca pela qualidade de vida para um grupo e segurança para o outro. Para o terceiro, existe a vontade de procurar desafios e não espaço para estagnação profissional, pois continuam a buscar novos caminhos.

Portanto, pode-se entender que, neste caso, para a geração Z, duas âncoras foram evidenciadas por dois grupos de igual peso entre os respondentes, Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade. Para os que têm a âncora Estilo de Vida como a mais observada, estariam buscando entrar no mercado de trabalho procurando organizações e posições, nas quais fosse possível priorizar a vida pessoal e sua

qualidade. Aqueles que têm a âncora Segurança e Estabilidade em evidência estariam, nesta entrada no mercado de trabalho, buscando organizações que lhes passassem a ideia de segurança e estabilidade, para que sua carreira pudesse começar com o sentimento de não correr riscos.

Foi realizado o teste estatístico Qui-quadrado para verificar se existe uma diferença estatística significativa entre cada geração as Âncoras. O teste revela que não há diferença estatisticamente significativa na distribuição das âncoras nas gerações, pois o índice de significância foi muito maior que $p < 0,05$, como mostra a Tabela 6, a seguir.

Descrição	Valor	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	7,511	7	,378
<i>Likelihood Ratio</i>	7,514	7	,377
<i>N of Valid Cases</i>	326		

Tabela 6: Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e gerações.
Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível dizer que as âncoras se distribuem de maneira há não gerar uma diferença significativa entre as gerações Y e Z. Não tem como dizer, então, que existe alguma tendência de uma geração escolher determinada (as) âncora (as).

A seção que segue apresenta as análises das Âncoras de Carreira das gerações Y e Z por gênero visando verificar diferenças ou semelhanças entre as âncoras e os gêneros para cada geração.

5.2.1 As Âncoras de Carreira por geração e gênero

Essa seção é reservada para análises, por gênero, das Âncoras de Carreira das gerações Y e Z. A intenção é de verificar se existem diferenças entre as âncoras de maior evidência para cada gênero, e também se há diferença ou semelhanças nessas âncoras nas gerações.

A Tabela 7 mostra as âncoras de carreira nas diferentes gerações e estratificadas por gênero. É possível perceber que no caso da Geração Y, três

grupos significativos de homens têm como âncoras mais observadas, Estilo de Vida (21,90%), Desafio Puro (17,10%), Segurança e Estabilidade (17,10%).

Geração		Âncora de Carreira									Total por Gênero
		AI	CE	DP	EV	GG	SD	SE	TF		
Geração Y	Masculino	Freq.	13	12	18	23	5	10	18	6	105
		%	12,40%	11,40%	17,10%	21,90%	4,80%	9,50%	17,10%	5,70%	100,00%
	Feminino	Freq.	5	5	13	25	4	8	21	7	88
		%	5,70%	5,70%	14,80%	28,40%	4,50%	9,10%	23,90%	8,00%	100,00%
	Total	Freq.	18	17	31	48	9	18	39	13	193
%	9,30%	8,80%	16,10%	24,90%	4,70%	9,30%	20,20%	6,70%	100,00%		
Geração Z	Masculino	Freq.	4	8	9	18	3	3	14	9	68
		%	5,90%	11,80%	13,20%	26,50%	4,40%	4,40%	20,60%	13,20%	100,00%
	Feminino	Freq.	3	9	9	9	2	12	13	8	65
		%	4,60%	13,80%	13,80%	13,80%	3,10%	18,50%	20,00%	12,30%	100,00%
	Total	Freq.	7	17	18	27	5	15	27	17	133
%	5,30%	12,80%	13,50%	20,30%	3,80%	11,30%	20,30%	12,80%	100,00%		

Tabela 7: Âncora de Carreira das gerações por gênero.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Já para as mulheres da geração Y, os três grupos mais significativos tem como âncoras mais observadas Estilo de Vida (28,40%), Segurança e Estabilidade (23,90%) e Desafio Puro (14,80%). É possível também notar que existem algumas diferenças nos percentuais para os gêneros e grupos intensificados.

O grupo de homens que tem a âncora Estilo de Vida totaliza 21,90% do gênero da geração Y. Já no grupo de mulheres que tem a âncora o percentual é de 28,40%. Para a âncora Segurança e Estabilidade o grupo de homens identificado como primeiro tem 17,10%, enquanto o grupo de mulheres tem 23,90%. É possível notar que os dois gêneros têm as mesmas âncoras como mais relevantes nesta amostra, ou seja, essas duas âncoras mostram que os desejos e vontades profissionais entre os homens e mulheres da geração Y seriam parecidos. Assim, mostram uma preocupação com a qualidade de vida, no sentido de equilibrar a vida profissional com as necessidades da vida pessoal e com a busca por uma estabilidade na organização e a segurança financeira. O Gráfico 4, a seguir, mostra essa diferença entre as âncoras, os gêneros e as gerações.

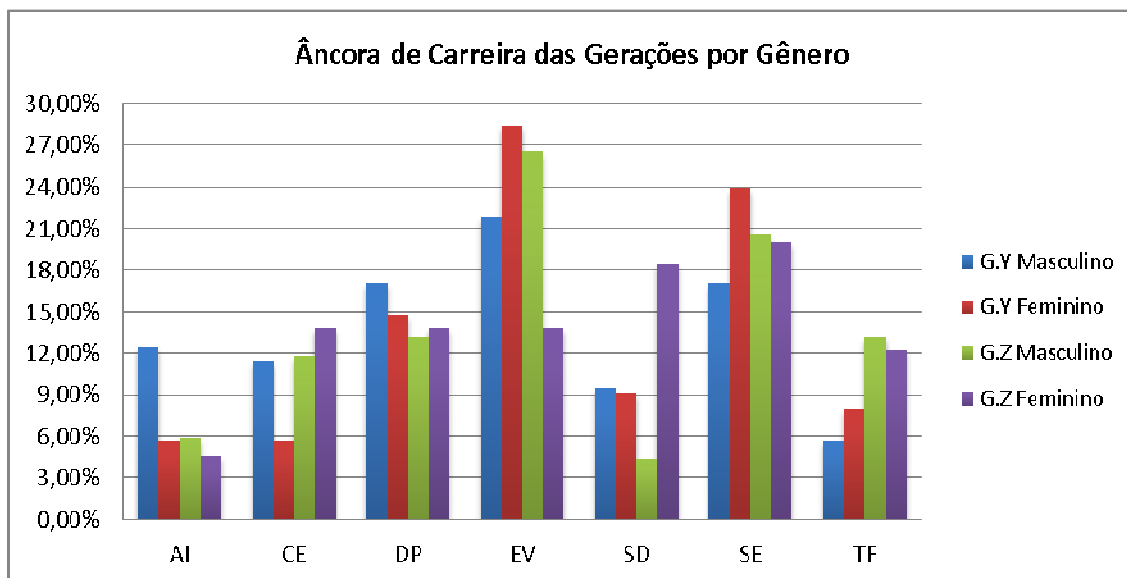


Gráfico 4: Âncoras de Carreira por gênero – Geração Y.
Fonte: Elaborado pelo autor

As âncoras mais evidenciadas entre os homens da geração Z foram Estilo de Vida (26,50%), Segurança e Estabilidade (20,60%). No terceiro lugar há empate entre as âncoras Aptidão Técnico-funcional e Desafio Puro (13,20%). No caso do gênero feminino, as âncoras de maior evidência foram Segurança e Estabilidade (20%), em primeiro lugar, Serviço e Dedicção (18,50%), em segundo, enquanto que em terceiro lugar há empate entre as âncoras Criatividade Empreendedora, Desafio Puro e Estilo de Vida (13,80%).

As três âncoras que apareceram nessa estratificação e que não foram descritas na análise por geração de ambos os gêneros foram Serviço e Dedicção e Criatividade Empreendedora, Geração Z gênero feminino, e Autonomia e Independência, Geração Y gênero masculino. Observa-se que na âncora Serviço e Dedicção, as mulheres da geração Y foram observadas com 18,50%, contra apenas 4,40% dos homens.

Por meio dessas âncoras é possível dizer que para os homens da geração Z, neste estudo, a qualidade de vida, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a busca pela estabilidade, a tendência para especialização na sua atividade profissional e a busca por desafios são fatores que têm um grande peso no perfil profissional deles. As âncoras das mulheres da geração Z, dessa amostra, revelam que a busca pela segurança e pela estabilidade na vida profissional é importante, seguida da vontade em aliar seu trabalho com seus valores pessoais. Também faz

parte do perfil das mulheres respondentes, a contribuição para uma sociedade melhor, a proposição de iniciativas para criar novos projetos, empresas ou ideias, além da procura por uma melhor qualidade de vida, equilibrando o lado profissional com o pessoal.

Para Sombrio (2003) e Schein (1996), tal âncora é referência para profissionais professores, sacerdotes, médicos e assistentes sociais, por estar relacionada a valores sociais. A âncora Serviço e Dedicção argumenta que os profissionais que têm essa inclinação são pessoas que defendem uma causa, valores fundamentais ou interesses gerais, e não apenas um grupo ou uma organização. São leais à causa pela qual lutam, sentem-se satisfeitas quando alcançam reconhecimento na organização ou no grupo em que estão inseridos, por atingir resultados sem deixar seus valores de lado ou negligenciá-los. As recompensas não são apenas monetárias, preferem a partilha dos valores com colegas e superiores e a equidade na distribuição de recompensas.

De outra parte, os pertencentes à âncora Criatividade Empreendedora são pessoas extremamente criativas, impulsionadores e com vontade de iniciar novos negócios e projetos. Também se sentem satisfeitas quando são reconhecidas como ótimos empresários ou ganham destaque nas organizações devido a marcas pessoais. As recompensas devem ser públicas, enaltecendo sua capacidade de criar e vencer. O dinheiro serve como medida dessa capacidade e também de alavanca para iniciar novos projetos.

As pessoas que têm a âncora Autonomia e Independência como principal preferem trabalhar de sua própria maneira, gerir e organizar suas tarefas e vida profissional da forma como achar conveniente. Portanto, são reticentes a regras, normas e padrões. São indivíduos que se caracterizam pela independência nas suas ações e gostam de flexibilidade. Sentem-se recompensados quando atingem a independência na carreira, de modo que possam ir e vir, gostam de receber promoções, medalhas, prêmios ou títulos para sentirem bem, além de benefícios flexíveis aos quais possam optar.

No estudo realizado por Peçanha, Silva e Constatino (2011), também foi possível notar a diferença entre os percentuais das diferentes âncoras observadas em cada gênero. Para os homens, as âncoras mais evidenciadas na pesquisa foram

Segurança e Estabilidade, seguidas por Estilo de Vida. O oposto foi visto para as mulheres que evidenciaram a âncora Estilo de Vida, seguida por Segurança e Estabilidade. Na análise das gerações por gênero é possível notar que para os homens da geração Y o resultado é o contrário do revelado no estudo de Peçanha, Silva e Constatino (2011). No caso das mulheres o resultado é igual. Para a geração Z, os homens também repetem o oposto do estudo dos autores citados. Estilo de Vida é a âncora mais evidenciada e, após, Segurança e Estabilidade. No caso das mulheres, o resultado é novamente o contrário. As mulheres da geração Z evidenciaram a âncora Segurança e Estabilidade e, em seguida, Estilo de Vida, que tem o mesmo percentual da âncora Criatividade Empreendedora. Ancora essa que para as mulheres também aparece no estudo de Peçanha, Silva e Constantino (2011), como terceira mais evidenciada.

5.2.2 As Âncoras de Carreira por geração e curso de graduação

Na presente seção são analisadas as Âncoras de Carreira das gerações Y e Z, por curso de graduação. A proposta verifica se existem diferenças entre as âncoras com maiores frequências e os cursos de graduação dos respondentes. A Tabela 8, a seguir, traz as âncoras estratificadas por geração e por curso de graduação.

Geração	Curso	AI	CE	DP	EV	GG	SD	SE	TF	Total
Geração Y	Administração	12,3%	6,2%	12,3%	23,5%	6,2%	7,4%	27,2%	4,9%	100,0%
	Com. Social	6,7%	8,9%	17,8%	28,9%	0,0%	13,3%	11,1%	13,3%	100,0%
	Engenharias	7,5%	11,9%	19,4%	23,9%	6,0%	9,0%	17,9%	4,5%	100,0%
Geração Z	Administração	2,4%	14,6%	14,6%	26,8%	7,3%	4,9%	22,0%	7,3%	100,0%
	Com. Social	10,3%	10,3%	10,3%	17,9%	2,6%	23,1%	10,3%	15,4%	100,0%
	Engenharias	3,8%	13,2%	15,1%	17,0%	1,9%	7,5%	26,4%	15,1%	100,0%
Total	Administração	9,0%	9,0%	13,1%	24,6%	6,6%	6,6%	25,4%	5,7%	100,0%
	Com. Social	8,3%	9,5%	14,3%	23,8%	1,2%	17,9%	10,7%	14,3%	100,0%
	Engenharias	5,8%	12,5%	17,5%	20,8%	4,2%	8,3%	21,7%	9,2%	100,0%

Tabela 8: Âncora de Carreira das Gerações por Curso de Graduação.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme mostra a Tabela 8, acima, nos três cursos analisados, Administração, Comunicação Social e Engenharias, a âncora mais observada para a Geração Y em dois cursos, Comunicação Social e Engenharias, foi Estilo de Vida. Enquanto isso, para os respondentes do curso de Administração a âncora mais observada foi Segurança e Estabilidade.

Para a Geração Z houve divisão. Os respondentes do curso de Administração indicaram a âncora mais observada como a de Estilo de Vida. Porém, para os respondentes do curso de Comunicação Social a escolhida foi a de Serviço e Dedicação, enquanto que para os respondentes dos cursos de Engenharias a âncora de Segurança e Estabilidade foi a mais sugerida. A âncora Serviço e Dedicação sempre foi mais observada em ambas as gerações dos respondentes do curso de Comunicação Social. Nota-se também a mudança da âncora mais observada para os respondentes do curso de Administração, sendo Segurança e Estabilidade para a Geração Y e Estilo de Vida para a Geração Z. Também foi verificada a justa inversão das âncoras mais observadas para os respondentes das Engenharias, sendo Estilo de Vida para a Geração Y e Segurança e Estabilidade para a geração Z. De forma cumulativa, somando as gerações, para o curso de Administração a âncora mais observada foi Segurança e Estabilidade. Para o curso de Comunicação Social foi Estilo de Vida e para as Engenharias foi, também, Segurança e Estabilidade. Importante destacar que a âncora Aptidão Gerência-geral, que estaria ligada diretamente à Administração, obteve pouca observação no curso. De outra parte, a âncora Aptidão Técnico-funcional atingiu percentuais relevantes nos curso de Engenharias e Comunicação Social.

Essa estratificação por geração e curso das Âncoras de Carreira mostra que há uma diferença entre as âncoras observadas como principal para os cursos nas gerações. Os respondentes dos cursos de Comunicação Social e Engenharias da geração Y primam pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, buscando, assim, a qualidade vida na carreira. Os estudantes de Administração estão inclinados a buscar a segurança na carreira profissional, estabelecendo-se em organizações que possuam um horizonte de crescimento e lhes ofereça uma estabilidade financeira. Para os respondentes da geração Z existe uma inversão na âncora do curso de Administração. Esses primam, então, pela qualidade e equilíbrio das vidas profissional e pessoal. Notou-se assim, âncoras diferentes e, por consequência, um perfil diferente nos outros dois cursos, os respondentes do curso de Comunicação Social buscam aliar suas atividades profissionais com seus valores pessoais. Além do mais, procuram organizações que estejam alinhadas com esses valores e princípios. Os respondentes das áreas de Engenharias buscam a

segurança na carreira profissional e organizações que lhes ofereçam crescimento e estrutura, na qual possam alcançar estabilidade profissional e financeira.

Através da realização do teste estatístico qui-quadrado, observa-se que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as âncoras de carreira dos indivíduos dos diferentes cursos de graduação ao nível de $p < .10$. Esse resultado permite dizer que existem diferenças entre as âncoras dos alunos de cursos distintos. O cálculo é apresentado na Tabela 9, abaixo.

Descrição	Valor	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<i>Pearson Chi-Square</i>	22,542	14	0,068
<i>Likelihood Ratio</i>	22,997	14	0,06
<i>N of Valid Cases</i>	326		

Tabela 9: Cálculo do Qui-quadrado para Âncoras de Carreira e curso de graduação.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima seção analisam-se as combinações das Âncoras de Carreira por gerações mais observadas para primeira e segunda âncoras de cada indivíduo.

5.2.3 As combinações entre as Âncoras de Carreira e as gerações

Através da análise das respostas dos Inventários de Âncoras de Carreira dos respondentes, foi possível verificar as combinações (primeira e segunda âncoras de cada indivíduo) que obtiveram maior frequência de respostas entre as gerações. Existem 56 combinações possíveis entre as Âncoras de Carreira. Assim, foram analisadas as respostas de cada respondente para a combinação das duas âncoras mais observadas em cada um. A análise da combinação das duas âncoras mais evidentes em cada indivíduo é importante, pois traçar o perfil da carreira de um profissional apenas por uma categoria é incompleto e pode não refletir o real anseio de carreira desse indivíduo. De forma que, usando duas âncoras, é possível diminuir o grau de incerteza sobre o que esse profissional espera da carreira. A utilização das combinações fornece mais informações que podem ser complementares para a construção do quadro profissional de um determinado indivíduo ou grupo. Optou-se, então, por apresentar essa análise, baseando-se nesse argumento de que a

complexidade dos desejos e anseios que um indivíduo tem para sua vida profissional muitas vezes vai além de um aspecto principal e requer uma análise mais abrangente.

Para a geração Y a combinação de âncoras mais observada foi Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, representando 7,3% do total de respondentes dessa geração. Na geração Z a combinação mais observada foi o oposto da Y, sendo que Segurança e Estabilidade e Estilo de vida representam 9,0% dos respondentes desta geração. Destaca-se que as combinações com maiores frequências de respostas foram combinações que tinham em primeiro ou em segundo lugar as âncoras Estilo de Vida ou Segurança e Estabilidade, somando para a geração Y um total de combinações de 45,0%, e para a Z agrupando um total de combinações de 40,6%. A âncora Gerência Geral e suas combinações foram as que obtiveram menores observações para ambas as gerações. As combinações mais observadas nas gerações estão dispostas na Figura 2, a seguir. A lista completa de combinações está disposta no Anexo C.

Geração Y			Geração Z		
Âncora 1	Âncora 2	Total	Âncora 1	Âncora 2	Total
EV	SE	7,3%	SE	EV	9,0%
SE	EV	6,2%	EV	SE	7,5%
DP	TF	5,2%	EV	TF	6,0%
EV	DP	4,7%	SD	CE	4,5%
AI	EV	4,7%	DP	TF	4,1%
EV	TF	4,1%	CE	DP	3,1%
Total		32,2%	Total		34,2%

Figura 2: Combinações das Âncoras de Carreira mais observadas nas gerações.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Através das informações dispostas na Figura 2, percebe-se que as combinações com maiores percentuais mostram a âncora Estilo de Vida presente na maioria das combinações para ambas as gerações, assim como também a âncora Segurança e Estabilidade. As combinações destas duas âncoras (EV + SE e SE + EV) somam 13,5%. Pode-se, então, reafirmar que a busca pela qualidade de vida e segurança permeiam grande parte dos respondentes desse estudo de ambas as gerações.

A âncora Aptidão Técnico-funcional também aparece com percentuais importantes para as duas gerações. A busca pelo conhecimento da sua área de atuação e especialização também se mostra relevante nas escolhas profissionais para os respondentes. A procura pelo desafio na carreira, no trabalho diário e a vontade de competir para o alcance de objetivos revela-se pela âncora Desafio Puro, que aparece para as duas gerações também com percentuais elevados dentre as combinações. Destaca-se que para a âncora Autonomia e Independência existem combinações apenas para na geração Y. Enquanto isso, as âncoras Serviço e Dedicação e Criatividade Empreendedora surgiram em combinações apenas na geração Z.

Na próxima seção são analisadas as entrevistas realizadas com os gestores de Recursos Humanos das organizações estudadas, com a profissional de RH e com o consultor de empresas.

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES E PROFISSIONAIS

Após a coleta e análise dos dados da primeira etapa do estudo, foi conduzida a etapa qualitativa.

Antes da análise em si, apresentam-se os entrevistados. As entrevistadas E1, E2, E3 e E6 são de profissionais que trabalham em empresas de grande porte da região de abrangência da pesquisa na área de RH. A entrevistada E6 também acumula a função de gerente administrativa, *controller*. A entrevistada E4 é uma profissional da área de recursos Humanos que tem uma vasta experiência em empresas de grande porte e em empresas multinacionais. Atualmente, é diretora de RH em uma empresa multinacional. E, por último, apresenta-se o entrevistado E5, que trabalha em uma empresa de consultoria, especializada em demandas de comportamento organizacional e aproximação entre jovens e empresas.

5.3.1 As características das gerações Y e Z

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre quais seriam as características dos profissionais das gerações Y e Z. De acordo com os

entrevistados, os jovens da geração Y são questionadores, têm facilidade com tecnologia, são imediatistas, procuram criar uma relação com a empresa quando lhes é de interesse. Quando não, ele a usa como experiência e não cria vínculo. É adaptável, não é ligado a prazos e não se importa em refazer uma atividade.

Essas características fazem parte do perfil profissional desses indivíduos da Geração Y, sendo possível notá-las diariamente nas organizações, conforme os entrevistados relataram em alguns trechos das entrevistas que serão apresentados a seguir.

(...) eles sempre vão questionar, lhe perguntar, em nível de conhecimento ou mesmo de inovação. Isso é muito forte, você não consegue dar somente “tal procedimento”, eles lerem e simplesmente aceitam. Não, você sempre terá que estar preparado para ouvir um contraponto deles, as questões, enfim, isso é bem marcante (...). (Entrevistada 2).

(...) Se fosse caracterizar a geração Y, é uma geração que, sem sombra de dúvidas, lida diferente com a tecnologia, tem uma relação diferente com a equipe e com o chefe, (...). (...) ele tem pressa, ele procura se conectar com a empresa, ele se orgulha disso, (...). (Entrevistada 2).

(...) eu vejo semelhanças entre a Y e a Z. Então, o imediatismo, a rapidez, a velocidade são características marcantes dessas gerações. (...). (Entrevistada 3).

(...) percebi que a geração Y, “se eu fiz algo e não deu certo, eu refaço”, (...). (Entrevistada 6).

Características ditadas pelos entrevistados estão de acordo com o que foi exposto no referencial sobre a geração Y. Loiola (2009), diz que essa geração é caracterizada por indivíduos ambiciosos, individualistas e instáveis. Oliveira (2010; 2011) fala sobre o imediatismo e o forte envolvimento com as tecnologias.

Quanto às características elencadas para os pertencentes da Geração Z, os profissionais disseram que são questionadores, afetivos, mudam de ideia rapidamente, fazem o necessário, são ansiosos e caçadores de oportunidades. Alguns trechos das entrevistas relatam tais percepções dos profissionais e das organizações, conforme está respondido abaixo.

(...) A Y e a Z, eu já vejo, são extremamente questionadores, (...) vejo a afetividade muito forte dentro das relações. Eles são extremamente afetivos (...). (Entrevistada 1).

(...) eu vejo semelhanças entre a Y e a Z. Então, o imediatismo, a rapidez, a velocidade são características marcantes dessas gerações. (...). (Entrevistada 3).

(...) Ele vai fazer faculdade, pós graduação, ele quer muito mais, ele é muito ansioso para ter uma oportunidade (...). (Entrevistada 4).

Algumas características apontadas pelos entrevistados sobre a geração Z estão cobertas pela literatura, como a ansiedade ou o imediatismo, de modo que esperam que tudo seja resolvido rapidamente e apresente resultados logo (Veja Especial Jovens, 2011).

Quando se fala sobre a maneira dos jovens trabalharem dentro das organizações, é possível notar com clareza que existem diferenças importantes para cada geração. Para os pertencentes da Geração Y, o dia a dia é um território para instigar a mudança e para tomar decisões rápidas, mesmo que não as melhores. Também são ávidos por orientações e *feedbacks*, buscam informações sobre o que fazem e vislumbram cargos e posições onde desejam chegar na empresa, mas, sem se descuidarem do mercado. Essas constatações aparecem nos trechos que serão explanados na sequência.

(...) Na Y e a Z é muito forte essa coisa de instigar a mudança. Eles te desacomodam o tempo todo. Vejo isso no dia a dia, sendo algo que para mim salta aos olhos dentro da organização. (...). (Entrevistada 1).

(...) Uma vez recebi um colega que falou que queria saber quanto tempo levaria para ser diretor. Ele era um gerente júnior e da geração Y. Não me questionou o que precisaria para ser diretor, mas, sim, o tempo que levaria. O tempo parece que pesa muito na geração Y (...). (Entrevistada 3).

Esse modo de encarar o trabalho da geração Y, conforme descritos pelos entrevistados, também é mencionado por Veloso, Dutra e Nakata (2008). Segundo os referidos autores, eles buscam liberdade, desafio e organizações mais flexíveis, nas quais possam crescer.

Para os pertencentes da geração Z o trabalho é caracterizado de modo similar ao apresentado pela geração anterior. De acordo com os entrevistados, devido a esses Zs estarem entrando no mercado de trabalho e não serem representados por um grande número de funcionários, nas empresas estudadas não é possível criar

um discernimento claro sobre o perfil profissional, mas é possível notar alguns movimentos. Eles têm pressa e vontade de experimentar coisas novas. Porém, não entendem ainda o conceito do *feedback* e tem uma dificuldade de criar vínculo com colegas. Isso é possível verificar nas falas dos próximos entrevistados.

(...) Na Z, percebo que é parecido. O objetivo deles é resolver de uma forma bem breve. Por exemplo, nós tivemos dois aprendizes que num mês eles entraram e duas semanas depois disseram: “não era bem o que eu tinha pensado, então, estou optando por me desligar”. Não viveram a experiência, não formaram necessariamente uma opinião, mas rapidamente tomaram a decisão de que não era aquilo que eles queriam e já foram para uma outra possibilidade. (...). (Entrevistada 3).

(...) então, eles não tem muito entrosamento, fazem o que é necessário fazer e, conversando com alguns colegas, eles também possuem essa dificuldade do *feedback*. Também acho que é um pouco do amadurecimento, afinal, eles ainda não têm essa responsabilidade. (...). (Entrevistada 6).

A rapidez elencada pelo Entrevistado 3 também é mostrado por McCrindle (2009), que atribui essa avidez ao rápido acesso à tecnologia e às mídias. O acesso à informação, por meio da tecnologia, torna mais fácil a mudança de opinião e até mesmo de organização para essa geração. Assim, procuram por locais aos quais pensem que irão se sentir bem como pessoas (CATHO apud MENDES, 2012).

Ainda sobre o trabalho das diferentes gerações nas organizações, os entrevistados foram perguntados sobre quais características positivas e negativas para cada geração seriam marcantes. Para a Geração Y, as características positivas seriam a informalidade, a espontaneidade (seguem também para Z), a inovação e o fato de serem questionadores. Como características negativas, foram elencadas a impaciência, a dificuldade em seguir regras e o individualismo. Essas características podem ser verificadas nos trechos das entrevistas que serão apresentadas a seguir.

(...) A Y e a Z, o que é positivo, eles trazem essa informalidade, essa espontaneidade para os ambientes da empresa. Isso é muito positivo. O que é negativo, aí já seria da dificuldade com as regras. (...). (Entrevistada 1).

(...) A coisa positiva da geração Y é que ela pergunta muito, ela se conecta muito com o propósito da empresa. Então, ela sai daquele mundinho “eu, aqui meu trabalho”. Ela se expressa claramente, “isto aqui está a serviço do quê?” Ela quer saber o senso de propósito da empresa. Acho isso muito bom, porque isso eleva a empresa, (...). (Entrevistada 2).

(...) O Y pensa mais no “eu comigo mesmo. Se estou contribuindo no coletivo, ok. Mas, se não estou contribuindo com o coletivo, ok também”. O grau de individualismo é muito maior (que a geração anterior), é fato. (...). (Entrevistada 3).

(...) A geração Y não que não seja focada em resultados, mas ela está muito mais preocupada em resultados para si do que para a organização. O que ela tem de positivo é essa coisa mais leve, de não ter barreiras, de se relacionar sem o estigma da hierarquização, sem o estigma do poder. Ela tem menos formalidade. Ela traz isso de positivo. (...). (Entrevistada 4).

(...) os da geração Y são mais motivados ao novo, eles tem mais facilidade para aprender e para lidar com o novo (..) na geração Y, de negativo, seria o imediatismo e de serem instáveis, mudam de opinião muito rápido, (...). (Entrevistada 6).

Para a Geração Z, de positivo foram elencadas características como a informalidade, a espontaneidade e a busca por aprendizado. Porém, é notada uma falta de entrosamento, de criação de laços e também de receber *feedback*. As falas dos entrevistados, a seguir, expressam essa ideia.

(...) Já a Z, o que ela tem de positivo, ainda, é a abertura para o aprendizado. Está aberta ao aprendizado, não só pela geração, mas pela idade. É uma idade mais aberta, ela escuta mais o gestor, reconhece mais o papel de *coach* do gestor, mas ela também é muito ansiosa. De negativo hoje na Z, seria a falta de vínculo, o que também não seria característica negativa, porque o vínculo se constrói com o tempo. (...). (Entrevistada 4)

(...) então eles não tem muito entrosamento, fazem o que é necessário fazer, e conversando com alguns colegas, eles também possuem essa dificuldade do *feedback*, também acho que é um pouco do amadurecimento, afinal eles ainda não tem essa responsabilidade. (...). (Entrevistada 6).

A próxima seção apresenta o aspecto do Relacionamento na organização e das diferentes gerações no ambiente de trabalho.

5.3.2 Relacionamento multigeracional na organização

Outro ponto perguntado para os entrevistados foi quanto ao relacionamento entre as gerações Y e Z e seus colegas e gestores de gerações anteriores, como, por exemplo, os pertencentes à geração X. Para os entrevistados, a Geração Y é uma geração caracterizada pelas relações próximas e abertas, não veem barreiras hierárquicas para se expressar, têm pressa para concluir atividades e para tomar

decisões. Assim, reuniões podem ser substituídas por conversas. Também querem inovar diariamente, atualizando procedimentos e quebrando barreiras, como pode ser verificado nos trechos das próximas entrevistas.

(...) já a geração Y tudo é possível e questionam muito a geração X para essas quebras de barreiras, (...). (Entrevistada 4).

(...) O X tenta ponderar um pouco mais. “Calma, vamos avaliar o conjunto todo, vamos fazer o processo de uma maneira mais global, tentando envolver todos os itens”. Já o Y tenta ser mais rápido, pragmático e objetivo na decisão (...). (Entrevistada 3).

Os pertencentes da geração Z ainda são em pequeno número nas organizações que foram estudadas. Então, muitas características de trabalho e relações se confundem com a geração Y. Porém, foi possível verificar, por meio das entrevistas, que os pertencentes à geração Z exercem um respeito aos líderes e colegas e uma vontade de aprender e conhecer, pois estão iniciando. A seguir, alguns trechos expressam e refletem o que foi exposto no parágrafo.

(...) Z ainda está muito ávida por conhecer, (...). (Entrevistada 4).

(...) Acredito que, nessa geração, vão existir mais e mais empreendedores e mais pessoas dentro das organizações tentando gerar mudanças, entender aquele universo. (...). (Entrevistado 5).

(...) Não acho que tenha diferença. Conversei com outros colegas e eles também acham que não, (...). (Entrevistada 6).

Na próxima seção as gerações são analisadas visando à liderança, tendo como base as observações obtidas junto aos entrevistados.

5.3.3 Gerações Y e Z e a liderança

Quanto ao perfil de liderança dos pertencentes da geração Y, os entrevistados ressaltam que nas empresas estudadas há poucos líderes dessa geração. Os entrevistados dizem que equipes com líderes Y são mais técnicas e tecnologicamente engajadas. Os líderes Y são automotivados e se autoelogiam quando conseguem resultados, mas, por vezes, acham que a organização poderia fazer mais por eles e por sua posição. Outro aspecto interessante é a flexibilidade

para com a equipe. Tendem a ser mais brandos quanto a regras e normas organizacionais quando são quebradas ou até não as seguem. A entrevistada 2 comentou que muitos líderes Y criticam seus líderes de outras gerações, mas acabam repetindo os mesmos erros, como é possível perceber nos trechos que foram extraídos das entrevistas.

(...) quando tem alguma norma, ele logo a questiona: qual é o objetivo? Você sempre necessita dar esta informação? Você precisa dar um “discernimento”. Isso para ele poder disseminar para os seus funcionários (...). (Entrevistada 1).

(...) tem uma relação diferente com a equipe e com o chefe. Então, ela fala de uma outra forma. Sem dúvidas pede que a liderança tenha uma outra gestão, adote um outro estilo com esse público, porque ele é muito mais aberto (...). (Entrevistada 2)

(...) A geração Y se autorreconhece e acha que a empresa a reconhece menos do que ela deveria. Então, ela também espera reconhecimento, mas ela espera reconhecimento não pela sua experiência ou pelo seu conhecimento, mas, sim, pelo seu brilhantismo, pela sua capacidade, pela inteligência, pela sua competência. Ela é muito mais pautada pelo “eu mereço, porque eu sou especial” (...). (Entrevistada 4).

As equipes que possuem gestor Y são equipes com perfil mais tecnológico, alinhado ao processo desse gestor. A maioria é de equipes jovens e com as mesmas características. São direcionados para as demandas mais técnicas e tecnológicas (...). (Entrevistada 3).

(...) muitas vezes o que eles criticam é os que eles replicam. É uma inconsistência. Por exemplo, eles deixam para fazer as avaliações dos funcionários no último momento, sendo que e é alguma coisa que eles criticam do seu próprio líder. (...). (Entrevistada 2).

A mudança no entendimento da hierarquia tradicional vertical, pode ser caracterizada por meio da informalidade e da flexibilidade apontada por Mendes (2012). Para o referido autor, esses jovens procuram empresas modernas e que os desafiem, não temem a hierarquia e entendem que a organização não irá cuidar de suas carreiras.

No momento da entrevista nas organizações, não foi possível verificar a postura em relação aos líderes para a Geração Z. No entanto, alguns entrevistados creem que vai ser muito similar à apresentada pela Geração Y, exceto pela constante procura por *feedback* e por apoio para aprender. Esse aspecto é destacado na fala da Entrevistada 4, descrita a seguir.

(...) A geração Z ainda não é muito marcante na empresa. Ela quer respostas, mas ela quer muito apoio. A geração Y não busca apoio, porque ela se sente autossuficiente, (...). (Entrevistada 4).

A seguir, são apresentados os aspectos que revelam, de acordo com os entrevistados, o que as gerações Y e Z esperariam da carreira.

5.3.4 O que as gerações Y e Z esperam da carreira

A próxima pergunta do questionário focava no que essas gerações esperam da carreira. Para os pertencentes à Geração Y, os profissionais entrevistados acham que essa geração, devido a uma de suas características mais marcantes, o imediatismo, espera que tudo aconteça rapidamente. Estaria, ainda, focada em crescimento e não em carreira, está atenta às oportunidades que deem a tais profissionais maior *status* e perspectivas dentro ou fora da empresa. Essa percepção está referida nas falas que foram extraídas e foram descritas na sequência.

(...) Os Y's esperam resultados imediatos, isto é fato. O imediatismo é muito forte. Eles precisam ter uma perspectiva, por exemplo, "em dois ou três anos como vou estar aqui? Qual a minha perspectiva de crescimento?" Se eles não enxergam isso, eles vão embora, nós sentimos na pele isso. (...) (Entrevistada 1).

(...) a geração Y vem com uma coisa meio pronta. Eu acho que a universidade tem um papel de trabalhar isso desde lá, "o que é plano de carreira na organização", e conseguir dar um viés mais de desenvolvimento do que de progressão. (...). (Entrevistada 2).

(...) No caso do Y, ele também quer ser feliz, mas, por ser imediatista, ele não está muito disposto a esperar para que algumas coisas aconteçam na carreira. Caso isso não aconteça no local que ele está, ele logo se volta para o processo externo. Então, acho que ele se movimenta mais, (...). Talvez, o Y por cinquenta reais ou duzentos reais ele migre para outro local, porque ele acha que é melhor, ou porque ele ache que no conjunto seja melhor. Mais imediatista, quer ganhar mais e, por ter tido a demanda, eu vejo dessa forma, eles tomando decisões todos os dias, quando recebemos pessoas que se movimentam. (...) (Entrevistada 3)

Para os pertencentes da Geração Z esse ainda é um mundo a descobrir, como dizem os entrevistados. Tudo é novo, estão saindo da adolescência e entrando na vida adulta, iniciando seus cursos de graduação, ainda não sabem com clareza o

que querem hoje. Assim, é complicado ter uma visão de futuro. Porém, o entrevistado 4 ressalta que, para ele, esta será uma geração de mais empreendedores e que irá quebrar paradigmas sociais, visando entender o mundo e promovendo mudanças. Os trechos que remetem a esses aspectos estão descritos a seguir.

(...) Na geração Z eles não têm clareza ainda em que área querem trabalhar, o que querem ser. Estão se descobrindo. Então, ainda não tenho uma opinião sobre a geração. (...). (Entrevistada 6).

(...), noto que muitos deles ainda têm uma dúvida se é isso realmente que ele quer, qual a área que ele quer. Essas dúvidas percebemos e são bem aparentes. Eles são jovens ainda e estão na plena adolescência. A adolescência também hoje em dia é em outro contexto. É mais estendida, pela questão cultural, enfim, é difícil para eles tomarem uma decisão. (...). (Entrevistada 1).

(...) Acredito que nessa geração vão existir mais e mais empreendedores e mais pessoas dentro das organizações, tentando gerar mudanças, entender aquele universo. (...). (Entrevistado 5).

5.3.5 As gerações Y e Z e a motivação

Nas entrevistas também se procurou compreender como se dá a motivação das novas gerações, ou seja, como motivar ou o que incentiva os pertencentes de cada geração. Para os entrevistados, fatores que motivam a geração Y seria qualidade de vida, sentir que estão contribuindo para o crescimento da empresa e que a organização esteja proporcionando oportunidades e experiências. Essas percepções estão explicitadas nas falas dos próximos entrevistados.

(...) A geração Y busca muito qualidade de vida, não que o X não busque, é fato nos jovens, eles querem um ambiente com uma qualidade de vida boa e desafios. Não adianta dizer “você vai crescer e ganhar dinheiro aqui dentro”. Se tu não tiveres um bom ambiente de trabalho e desafios, isso não vai satisfazer. (...). (Entrevistada 1).

(...) e a geração Y, ela tem uma coisa de querer fazer parte. Ela dá um grande valor para o fato de ela ter estado junto, construído isso a todo o momento. Eu vejo que é um fator decisivo para ela achar que valeu a pena ou não. (...). (Entrevistada 2).

(...) Para a geração Y o motivador está nas experiências novas e multiculturais, exposição. Eles gostam muito de vitrine, de oportunidade de serem observados e reconhecidos. Projetos desafiam muito a geração Y,

mas projetos menos operacionais e mais estratégicos que vão dar visibilidade, que vão dar exposição e oportunidades. É uma geração focada na oportunidade e na diversidade, quer experimentar, quer conhecer e quer rapidez de decisão também. (...). (Entrevistada 4).

Fatores que motivam a Geração Z têm como base os da geração anterior, mas existem algumas diferenças. Primeiramente, lembra-se dos fatores que motivam a Geração Y, principalmente a qualidade de vida. Acrescenta-se poder ser útil, contribuir para a organização, para a sociedade e para o mundo, gerar mudanças, aprender e inovar. Esses aspectos podem ser observados na sequência dos trechos extraídos das entrevistas.

(...) Em relação a Z, acho que também não pesam outras coisas, porque não conhecem e também porque estão começando. É mais pela oportunidade mesmo. (...). (Entrevistada 6).

(...) E na Z, eu percebo uma abertura. Sinto muito isso com o “aprendiz”. É impressionante o grau de abertura ao novo, nada é um problema, as coisas fluem naturalmente. Já a parte negativa é a ansiedade muito alta. (...). (Entrevistada 3)

(...) Para a geração Z a motivação é aprender, se sentir seguro e consistente para poder ter carreira, para evoluir. É uma geração que estuda muito, acredito que estuda mais que a Y. (...). (Entrevistada 4).

Por fim, as falas dos entrevistados sobre o que se deve esperar dessas gerações para o futuro e na vida profissional.

5.3.6 O que esperar das gerações Y e Z

Como última pergunta, os entrevistados puderam falar sobre suas opiniões e expectativas quanto à vida profissional das gerações. Nas falas é possível notar que a relação vida pessoal e vida profissional se faz integrada para ambas as gerações, não há divisão. Dessa forma, foi possível observar a vontade de pertencer e de estabelecer uma relação, por parte da Geração Y, assim como a ideia de contribuir para empresa e para a sociedade, constatada na Geração Z. Da mesma forma como um contraponto referido pela Entrevistada 1, na primeira pergunta, a afetividade versus a estrutura familiar das gerações. As falas a seguir mostram essas opiniões e expectativas.

(...) Percebemos que os Y's e os Z's possuem uma base familiar que as vezes traz dificuldades para dentro da empresa. A falta de estrutura familiar, independente da configuração da mesma, o que importa é a estrutura (limites, afeto etc.). Isso a gente percebe como reflete dentro da empresa. É impressionante os conflitos que esse jovens acabam tendo aqui dentro em função das relações familiares. (...). (Entrevistada 1).

(...) Eles, da geração Y, vêm com uma vontade de participar de tudo e a empresa precisa criar esse espaço. Tenho certeza que nós temos um tema que falamos muito por aqui, que é a inovação, e as coisas estão cada vez mais complexas. Não temos mais chances de que uma cabeça sozinha consiga propor uma alternativa. Então, o modelo hoje de inovação pede várias pessoas juntas pensando para propor algo diferenciado. Essa geração Y já vem dando uma contribuição muito grande nessa direção. (...). (Entrevistada 2).

(...) quando digo que a geração Y é diferente, não é que eles não trabalhem direito, são confiáveis, mas assim é de uma forma diferente. (...). (Entrevistada 6).

Também há falas sobre as mudanças que as gerações trazem consigo, como o dinamismo na maneira de agir e de pensar dessas duas gerações, da questão da necessidade que a geração Y tem de se relacionar e de criar laços, assim como a dificuldade que a Geração Z tem de achar a sua própria identidade.

(...) têm pessoas de uma geração, por exemplo, como a Y, que estão fazendo carreira por um tempo em um determinado local. Compreender que com essa diferença elas são dinâmicas no dia a dia do trabalho. Elas vão te convidar a pensar determinados aspectos de diferentes pontos de vista todos os dias. (...). (Entrevistada 3).

(...) a geração Z está em um nível de identidade muito forte, cada vez mais questionando as coisas do mundo, cada vez mais quebrando paradigmas. (...). (Entrevistado 5).

Os entrevistados ressaltaram a tese de que é perigoso fazer generalizações para atribuir características ou perfis pelo fato de um determinado indivíduo ser de uma ou de outra geração, pois para eles (entrevistados), a pluralidade já se faz devido às pessoas serem diferentes entre si. Em suma, generalizações são perigosas, sendo que existem vários fatores que podem intervir para que alguém aja de uma determinada forma. Ocorre que fatores e acontecimentos em comum ajudam a moldar certas características pessoais, conforme já abordado neste estudo.

(...) Tem-se que ter cuidado para não se prender a rótulos quando se fala em gerações, porque dependendo do recorte que você fizer da sociedade, aí sim você pode definir algumas características que são semelhantes, mas não é a essência de cada uma das pessoas. Esse que é o grande desafio das empresas. (...). (Entrevistado 5).

(...) O grande cuidado seria não generalizar e entender que existem, sim, movimentos que ajudam na formação de características de cada geração e existem que movimentos que não, que são peculiares das pessoas, da região, do local da empresa, do grupo. Então, esse é o grande cuidado, porque senão você coloca um óculos que todo jovem é daquele jeito, então você mata, como, por exemplo, dizer que todos os gerentes são daquele jeito, aí acaba com a dinâmica humana nas empresas. (...). (Entrevistado 5).

Na análise das entrevistas é possível perceber que de fato as organizações e os profissionais das áreas de RH e de consultoria entendem que existem diferenças entre as características profissionais das gerações Y e Z. Essas características perpassam pela questão de perfil e são notadas nas atitudes que inferem o futuro que esse indivíduo Y ou Z deseja para sua carreira profissional. A visão de futuro profissional se assemelha entre eles, mas com diferenças que são importantes e que devem ser levadas em conta, quando esse profissional e a empresa vislumbram um futuro juntos.

5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

Por meio das análises feitas é possível responder aos questionamentos que iniciaram este estudo. Em relação à identificação das Âncoras de Carreira das gerações Y e Z foi possível verificar que as âncoras com maior evidência, somando a maioria das observações, foram Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade. Estes resultados confirmam estudos, como os de Vasconcelos et al. (2010) e Rodrigues, Bouzada e Kilimnik (2007). Ambos mostram que estas duas âncoras foram as mais observadas dentre as amostras pesquisadas.

Cabe ressaltar que este estudo trabalhou com uma amostra de 326 estudantes universitários, sendo 193 da geração Y e 133 da geração Z. Assim, os resultados dizem respeito à amostra selecionada, não podendo ser generalizados para todos os jovens das gerações Y e Z. Na análise evitou-se caracterizar as gerações por uma ou outra âncora, mas sim identificar as âncoras que obtiveram maiores percentuais

de resposta dentro da mesma geração. Portanto é importante afirmar que não foi estabelecido um perfil único para as gerações Y e Z.

Para a geração Y as âncoras evidenciadas pela maioria de observações nas respostas foram Estilo de Vida com um percentual de 24,9% e a âncora Segurança e Estabilidade com 20,2%, e estes dois grupos somam praticamente metade da amostra para esta geração (45,1%).

Na geração Z o quadro não é diferente, os dois grupos que foram mais significativos tiveram ambas as âncoras, Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, com 20,3%, somando assim 40,6% do total de respondentes da geração Z.

A predominância destas duas âncoras demonstra algumas disposições importantes para as gerações. Para aqueles que possuem Estilo de Vida como a âncora mais observada a busca pela qualidade de vida, aliar a vida pessoal com a vida profissional é muito importante. O trabalho não é o centro de suas preocupações e procuram por organizações que possam lhes oferecer flexibilidades e opções para que as vidas profissional e pessoal possam coexistir sem que uma ou outra sofra negligências. Por demandarem flexibilidade da organização estes indivíduos seriam mais abertos e menos conservadores em relação ao trabalho. Profissionais com esta âncora trocariam de organização em busca de um melhor equilíbrio entre as duas esferas, profissional e pessoal.

Por outro lado, a âncora Segurança e Estabilidade mostra que para aqueles que a tem em evidência existe a preocupação com a estabilidade em uma organização, a busca pelo sentimento de segurança é também significativa. Este sentimento de segurança está ligando tanto à organização, sua história, tempo de existência e ambiente de trabalho como aos gestores e líderes no tocante à criação de vínculos, seja de trabalho ou de relacionamento, e o trabalho em equipe. Estes profissionais pensariam mais para trocar a organização atual por uma nova, porém se percebessem que teriam melhores condições de crescimento em outra ou que o ambiente favorece a criação de vínculos, a troca seria bem-vinda para eles.

Quanto ao gênero e as Âncoras de Carreira das gerações é possível verificar algumas tendências. Para os homens de ambas as gerações a âncora com maior evidência foi Estilo de Vida. Para as mulheres da geração Y a âncora com maior número de observações foi Estilo de Vida (28,4%), mas entre as mulheres da

geração Z a âncora Segurança e Estabilidade (20%) foi a mais observada. Tal diferença nas âncoras para as mulheres das gerações pode ser reflexo do momento profissional, e pessoal, que elas estão vivendo. No caso das mulheres da geração Y, já estão trabalhando e com um horizonte profissional esperado, assim a âncora Estilo de Vida da maioria reflete o desejo de conciliar a vida pessoal e o trabalho e buscar uma vida com qualidade. As mulheres da geração Z que estão estuando e entrando no mercado ainda estão aprendendo e passando por experiências na tentativa de estabilizar-se em uma organização e profissão, isto pode explicar a âncora Segurança e Estabilidade da maioria.

Abrahim (2008), em sua pesquisa encontrou que os homens, de maneira geral, estariam inclinados à âncora Autonomia e Independência, evidenciando fatores de liberdade e autogestão do trabalho, porém esta âncora nesta análise não se mostrou significativa para as gerações. Peçanha, Silva e Constantino (2011) encontraram que as mulheres tinham a âncora Estilo de Vida mais relevante e os homens, Segurança e Estabilidade, constatação inversa à identificada neste estudo, onde os homens têm a âncora Estilo de Vida como a mais relevante, e no caso das mulheres da geração Z também.

As Âncoras de Carreira Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade podem não estar relacionadas às diferentes gerações, mas sim com período da juventude destas pessoas. Estas durante sua fase de juventude, buscam, arriscam e experimentam, no intuito de se conhecerem e também de encontrarem aquilo que procuram tanto para a vida pessoal como profissional. Assim estas âncoras podem estar ligadas à fase de vida destas pessoas, e como já citado no estudo de Knabem (2005), no decorrer da vida há a possibilidade que se alterarem. Ou seja, aqueles que têm, hoje, a Âncora de Carreira Estilo de Vida como mais predominante, ao constituírem família, por exemplo, podem passar a valorizar nesta fase da vida a âncora Segurança e Estabilidade, pois podem focar em manter uma estabilidade profissional para dar suporte à manutenção de uma família.

A análise feita entre as gerações, âncoras e o curso de graduação mostrou que existe uma diferença estatística que revela que as Âncoras de Carreira aparecem de maneira diferente entre os cursos de graduação. Observou-se que para os respondentes do curso de Administração as âncoras mais relevantes foram

Segurança e Estabilidade seguida de Estilo de Vida e por fim Desafio Puro. Para os respondentes da área das Engenharias as âncoras com maior agrupamento de observações foram Segurança e Estabilidade, seguidas de Estilo de Vida, mas a terceira com maior relevância foi Criatividade empreendedora. No caso dos indivíduos do curso de Comunicação Social, a relação é bem diferente, as âncoras são Estilo de Vida, Serviço e Dedicação e Aptidão Técnico-funcional. Peçanha, Silva e Constantino (2011) também encontraram a relação Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade para o curso superior em Gestão de Pessoas assim como Rodrigues, Bouzada e Mlimik (2007), também, encontraram a mesma relação para estudantes do curso de Administração em seu estudo.

Tal disposição das âncoras com maiores percentuais para os diferentes cursos pode estar ligada às características da área profissional. No caso dos estudantes de Administração as âncoras revelam que, na maioria, procuram estabiliza-se em uma organização ou local de trabalho, esperam que esta escolha lhes proporcione a possibilidade do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mas um grau de desafio no dia-dia profissional é importante para a construção da carreira. Os estudantes das áreas de Engenharias também tem a visão da estabilidade profissional e da busca pelo equilíbrio entre o lado pessoal e profissional, isto pode estar ligado aos cursos, pois tanto as Engenharias como Administração compartilham de algumas características acadêmicas em comum, como disciplinas da área da gestão organizacional, princípios administrativos e a possibilidade de atuarem em organizações após sua formatura. A âncora que surgiu também para estes alunos foi a Criatividade Empreendedora que está diretamente ligada a iniciativa e criatividade, aspectos trabalhados por estes quando profissionais na criação de projetos e gestão de obras ou operações industriais.

Para os estudantes do curso de Comunicação Social a busca pela qualidade de vida é importante e o equilíbrio entre profissional e pessoal também, buscam também aliar ao seu trabalho seus valores e princípios e sentir que estão de fato ajudando a sociedade, este aspecto pode estar ligado ao perfil do curso e dos estudantes que trabalham com mídia, publicidade e jornalismo, esta busca por princípios e valores é mostrada pela âncora Serviço e Dedicação. A necessidade da busca constante por melhorar a formação e atualizar-se nos acontecimentos do

mundo ou especializar-se em uma área da profissão é evidenciada pela âncora Aptidão Técnico-funcional.

É importante destacar que dentre os estudantes do curso de Administração a Âncora de Carreira que reflete a função de gerência, administração, controle e direção, a âncora Gerência Geral, não se manifestou em percentual significativo, ficando para ambas as gerações com frequência observada abaixo de 5%. Este resultado pode estar relacionado, de alguma forma com o perfil dos cursos de graduação em Administração, os conteúdos e o foco dado nas áreas centrais da profissão, ou ainda estar ligado ao perfil dos estudantes e dos jovens das gerações Y e Z.

Como foi possível perceber, durante as análises, foram encontradas mais diferenças significativas nas Âncoras de Carreira para gênero e curso de graduação do que propriamente para as diferentes gerações. No caso dos gêneros, foi possível notar claramente que há diferença na distribuição das âncoras para homens e mulheres, da mesma ou de gerações diferentes. Quando se compara a gerações Y e Z para o gênero feminino, a distribuição das âncoras é diferente de uma para outra geração. Já a distribuição das âncoras para os cursos de graduação, como foi mostrado pelo teste estatístico qui-quadrado, mostra que há diferenças entre a distribuição das âncoras por curso de graduação em nível significativo. Isto se deve, em parte, a predisposição de comportamento que vem do aprendizado durante o curso nas disciplinas, o que pode de certa forma criar um padrão de ideal na vida profissional e os condiciona a reconhecer valor em certos inclinadores, ou ter certos desejos e vontades, diferentes de estudantes de outros cursos, pois esta diferença se mostrou contrastante para ambas as gerações.

As entrevistas realizadas na etapa qualitativa do estudo mostraram que os resultados da etapa quantitativa estariam alinhados com o que é percebido no dia a dia das organizações pelos gestores e profissionais questionados. Para a geração Y a relação com a âncora Estilo de Vida é visto nas organizações e na relação com o trabalho através da vontade de integrar a vida pessoal ao trabalho, a vontade de estabelecer vínculos, em todas as esferas (amigos e colegas de trabalho). Também é visto pela informalidade nas atitudes e na relação com os superiores. A demanda por um ambiente flexível para que possam trabalhar e atender necessidades da vida

pessoal é ressaltada pelos entrevistados, assim como a vontade de contribuir com a empresa e serem desafiados. A relação desta geração com a âncora Segurança e Estabilidade é vista na vontade de manter uma relação sólida com a empresa, se eles e a empresa entendem que isto será bom para os dois, caso contrário eles procuram novos mercados. Eles procuram sempre uma sensação de estabilidade em uma empresa que ofereça a estrutura necessária para que eles cresçam em novos cargos, um salário bom, reconhecimento quanto atingem objetivos e que sintam que o vínculo entre a organização e eles é forte.

Para geração Z esta relação com as duas âncoras está emergindo ainda devido ao fato de estarem entrando agora no mercado de trabalho. Segundo os entrevistados, é cedo para poder falar do perfil profissional desta geração, porém é possível notar alguns movimentos nas atitudes destes em relação à postura profissional, à busca por flexibilidade e pelo aprendizado. Como ressaltam os entrevistados, os profissionais da geração Z estão em um momento de aprendizagem, de autoconhecimento e é neste momento que estão criando seu perfil. Estar neste momento também pode ser a resposta para o que alguns entrevistados chamaram de falta de vínculo com a empresa, esta falta poderia ser a tentativa de aprender várias coisas ou ver diferentes organizações e experimentar-se.

A relação, no sentido de vínculo, foi um aspecto que surgiu nas entrevistas para ambas as gerações, sendo que para geração Y esta necessidade de criar vínculo existe para que possa crescer e usar a empresa para construir sua vida profissional. Para a geração Z este vínculo se dá de maneira a viabilizar sua vontade de aprender e construir conhecimento para uma futura carreira. Assim, por motivos diferentes, ambas as gerações têm a vontade de construir um vínculo com as organizações. Não havendo o vínculo, estes jovens profissionais não se sentem ligados ou responsáveis pelo seu trabalho ou até mesmo pela organização, imagem e valores.

As Âncoras de Carreira realmente são um bom meio para conhecer o perfil profissional dos indivíduos, o que os influencia na vida profissional, o que deseja e esperam das organizações e um esboço de seus valores e desejos para o futuro de suas vidas profissionais e pessoais. Porém ressalta-se novamente neste estudo que

a atribuição de uma âncora apenas para um profissional pode trazer uma interpretação não fidedigna do real perfil deste. Como já foi visto na análise dos resultados existem 56 combinações de âncoras possíveis utilizando as 8 categorizadas por Schein (1996), estas combinações, pode-se dizer a primeira e a segunda mais observada em um indivíduo, fornecem uma análise mais real do perfil de um profissional, podendo-se fazer contrapontos e ir mais afundo nos entendimentos de carreira e vida profissional que o indivíduo procura e entende como satisfatória para ele. Desta forma recomenda-se que se utilize mais de uma Âncora de Carreira através de combinações para que a organizações ou até mesmo os próprios profissionais, caso se autoanalise, tenha clareza dos influenciadores profissionais, entendimento sobre a carreira e desejos para a vida profissional dentro ou fora de uma organização.

Para a academia este estudo contribui ao somar conhecimento às pesquisas sobre gerações e carreira profissional. Os poucos estudos que existem na área somados a este, se tornam material de pesquisa e de apoio para que possam ser realizadas novas pesquisas sobre o tema. A forma com que as novas gerações encaram a vida profissional, as instituições e principalmente a organização do trabalho e de sua carreira também devem ser pesquisados. Esta pesquisa ajuda igualmente ao apresentar a percepção dos gestores organizacionais sobre as gerações no ambiente de trabalho. Igualmente é mostrado no estudo que o conceito de carreira vem sofrendo alterações, pesquisas e autores como Hall (1995) e Arthur e Rosseau (1996) falam em suas pesquisas sobre novas interpretações para o que se entende por carreira profissional. Os conceitos tradicionais sofreram mudanças, e as organizações que gerenciavam e controlavam a carreira dos profissionais não correspondem mais aos dias atuais (ARTHUR, 1994). Conforme Chantal (1995) hoje é o profissional que gerencia e faz as escolhas para o seu próprio crescimento profissional e o consequente desenvolvimento de sua carreira.

Sobre as gerações é importante frisar que o uso de critérios, *coortes* ou segmentos, para estudar uma população é necessário para que se possa fazer análises e inferências, porém como dito por Strauss e Howe (1992) é possível pertencer a uma geração, porém ter comportamentos diferentes do que se espera daquela geração. Isto se deve principalmente ao próprio conceito de gerações

adotado por Mannheim (1993 apud Oliveira; Piccinini; Bitencourt, 2012), o tempo é apenas uma demarcação, mas o contexto social e histórico é capaz de moldar gerações ou estes ainda podem ser um resultado de gerações anteriores. Assim como defendem Oliveira, Piccinini, Bitencourt (2012) não é possível rotular as gerações no Brasil pelas características apresentadas em outros países ou pesquisas internacionais, deve-se fazer uma leitura também do contexto no qual determinada geração foi ou é exposta aqui. Portanto não é recomendável que se faça generalizações ou crie-se rótulos para as gerações, mas é possível sim estudar grupos para identificar as suas tendências de comportamento, levando em conta suas particularidades.

Questão importante, também, é a relação e análise das combinações das âncoras mais observadas pelo profissional. Este procedimento não foi visto realizado nos estudos utilizados como base teórica neste, mas merecem atenção. Uma âncora apenas não dá conta de refletir todo o perfil de um indivíduo. Além disto, como diz Knabem (2005), as âncoras podem estar relacionadas ao momento profissional do indivíduo, ou seja, pode se entender que em diferentes fases de sua vida profissional ele pode vir a ter critérios que influenciem suas escolhas de maneira diferente. A análise das principais âncoras para os profissionais tende a revelar um perfil mais próximo da realidade atual de sua carreira e vida profissional.

O estudo também gera contribuições à prática gerencial por munir as organizações de informações sobre o perfil profissional dos indivíduos das gerações Y e Z. É importante que os gestores conheçam seus profissionais, o perfil profissional que estes têm, sejam de qual das gerações pertencerem. Entender em que fase da vida os profissionais estão e o que desejam para o futuro profissional, para que seja possível alinhar estes desejos, revelados pelas Âncoras de Carreira, com os objetivos da organização.

As âncoras ajudam a identificar quais os influenciadores na vida profissional dos indivíduos, portanto é importante que a organização possa visualizar estes aspectos e assim administrar o profissional. Para visualizar os influenciadores, no caso as âncoras as empresas podem utilizar o modelo de Schein como ferramenta na atividade de Recrutamento e Seleção. Utilizando do Inventário de âncoras de Carreira nesta atividade proporciona ao gestor maiores informações sobre o

candidato, seu perfil, valores e influenciadores, do que apenas as informações contidas no *Curriculum Vitae*. As informações coletadas sobre as âncoras podem auxiliar na entrevista do candidato tornando-a mais aprofundada e assim fortalecer a assertividade no processo sobre a escolha do profissional, se este e a organização estão alinhando quando a princípios, valores e objetivos.

Além da utilização para o processo de Recrutamento e Seleção, as âncoras também auxiliam na gestão deste profissional pelo seu gestor. O gestor tendo em mãos um perfil mais real do candidato pode dizer se ele está de acordo com o que a equipe espera. Deste modo o entendimento que as âncoras trazem à organização pode auxiliar na gestão dos talentos. O alinhamento das expectativas é crucial quando se fala de Carreiras Inteligentes, pois segundo Hall (1995) e Arthur e Rosseau (1996), é um momento no qual é o profissional que gere sua carreira e não mais vê que seu crescimento, progressão está ligado a somente uma organização. Conforme os entrevistados, os profissionais da geração Y procuram um crescimento rápido na vida profissional, almejando maiores salários e desafios. Procuram a construção de um vínculo com a organização para poder sanar seus desejos profissionais, e talvez o mais importante, desejam que as organizações lhes entreguem a flexibilidade para serem capazes de aliar a qualidade de vida e a vida pessoal com a sua vida profissional.

A organização deve tentar de certa forma criar vínculo com este profissional, engajá-lo em projetos ou atividades nas quais ele possa ver que há crescimento e que é necessário e bom permanecer ali. Caso não haja esforço para que isto aconteça ele irá olhar para fora dos muros da organização, com sua habilidade com a tecnologia pode varrer sites e redes sociais à procura de outras oportunidades que julgue mais proveitosas.

Cabe à organização pensar a gestão estrategicamente mostrando aos profissionais da geração Y que o crescimento está aliado ao desenvolvimento profissional e que muitas vezes não é algo rápido. Esta atenção para com o profissional, neste caso, pode ser um trunfo, pois é um passo importante para a criação do vínculo com este profissional.

Os profissionais da geração Z ainda estão iniciando sua caminhada profissional, como mostram os entrevistados. Assim ainda é inconclusivo estabelecer

um caminho para trabalhar com estes profissionais, mas é possível inferir algumas tendências. Para eles tudo é novo e sendo assim estão em uma fase de descoberta e aprendizagem. A vontade de aliar a vida pessoal e a profissional existe, assim como a vontade de criar estabilidade profissional, criar um vínculo de aprendizado. Porém como ainda estão em um momento de experimentação esta estabilidade pode não estar ligada a uma organização, mas sim uma carreira profissional a seguir. Pois estão começando a caminhar na estrada do trabalho e a mudança de ideias ou de planos faz parte do desenvolvimento profissional.

Sobre o aspecto do vínculo entre a organização e profissional, uma forma na qual a organização pode se munir das Âncoras de Carreira para criar vínculos com os profissionais é através da atividade de Treinamento e Desenvolvimento. Utilizando as informações sobre as inclinações profissionais, os influenciadores e desejos profissionais que as âncoras ajudam a esclarecer é possível que a organização possa junto com o profissional traçar um plano de desenvolvimento de carreira dentro da organização. Aliar o profissional em um plano de melhoria de suas competências, habilidades e atitudes profissionais por meio de um processo contínuo monitorado pela organização cria um vínculo importante na organização. Por meio desta atenção da organização com o indivíduo, ele percebe que a organização está preocupada e o auxiliando na construção e no desenvolvimento da sua carreira.

Ter um profissional de qualidade e que se sinta confortável com seu trabalho e com a organização é importante para manter o bom ambiente de trabalho, o que contagia as equipes e também mantém a produtividade na gestão de operações. O contrário pode gerar conflitos dentro das equipes e com os gestores, além, é claro, da perda do profissional para outra organização, na qual o profissional encontre um ambiente alinhado com seus desejos para carreira e que contribua para seu crescimento profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar e comparar as percepções das gerações Y e Z sobre carreira e vida profissional, e tal meta foi atingida através da construção do referencial teórico e da realização da pesquisa quali-quantitativa. Como ferramenta principal o modelo de Âncoras de Carreira de Schein (1996) ofereceram o caminho pelo qual foi possível encontrar as percepções dos indivíduos das gerações Y e Z sobre carreira, trabalho e valores e desejos profissionais. Na etapa qualitativa do estudo as entrevistas com gestores e profissionais com experiência em gestão e consultoria mostram como as gerações Y e Z são percebidas no dia-a-dia na vida profissional.

Pode-se perceber que para a maioria dos pesquisados da geração Y a âncora Estilo de Vida é a mais relevante, o que basicamente expõe a preocupação deste grupo com a qualidade de vida e a conciliação entre pessoal e profissional. Outro grande grupo desta geração traz a âncora Segurança e Estabilidade como mais evidente, ou seja, este grupo busca a segurança na profissão, através da organização e criação de um vínculo profissional e de relacionamento com esta. De acordo com os entrevistados esta geração realmente se preocupa com a vida pessoal e entende que a vida profissional deve integrar a pessoal e não o contrário. Buscam a criação de vínculo com a organização, pois sem o vínculo não há o compromisso ou o que lhes mantenha ali. Entendem a carreira como crescimento e utilizam a organização para que possam crescer na carreira, melhores salários e promoções, e caso a organização não lhes ofereça tais oportunidades, procuram outra que tenha o que eles procuram.

A predominância destas duas âncoras pode estar ligada à fase atual da vida dos profissionais da geração Y, que atualmente estão trabalhando ou finalizando os cursos de graduação. Existem aí dois aspectos importantes, a busca pela estabilidade profissional é primordial para que possam construir não só uma carreira, mas também é importante para manter uma boa qualidade na vida pessoal. Aqueles que estão acabando seus cursos de graduação e entrando no mercado de trabalho vem com a vontade de trabalhar para continuar a aproveitar qualidade de vida, a

vida pessoal, amigos e prazeres, mas também tem a busca pelo emprego, pelo encontro do seu espaço no mundo do trabalho.

Para a geração Z, a maioria dos respondentes enquadrou-se em dois grandes grupos, que trazem âncoras, Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, como mais relevantes. Entende-se, portanto na análise da etapa quantitativa que as percepções e desejos profissionais seguem o mesmo entendimento inicial da geração anterior, porém nas entrevistas realizadas na segunda etapa do estudo foi possível verificar diferenças da geração Y para a Z. Os respondentes, apesar de afirmarem ainda ser cedo para explorar esta geração à procura de respostas, pois estão entrando no mercado ainda, levantam algumas percepções que já se revelam nesta geração.

No caso da geração Z que estão iniciando seus cursos de graduação e alguns já trabalhando, esta fase de aprendizado pode ser marcada pela âncora Estilo de Vida, pois a época da universidade é um período de experimentações de autoconhecimento e os amigos, família e aproveitar os prazeres da vida está implícito neste período de formação.

Uma questão importante sobre as gerações e suas caracterizações é que nem tudo que é exposto na mídia ou em textos midiáticos é de fato relevante e de peso científico. Pesquisas acadêmicas que tem como base um referencial teórico adequado e boa metodologia de pesquisa apresentam caracterizações mais fieis ao que realmente é vivenciado na sociedade, isto reduz a indução ao erro por parte das organizações dos próprios profissionais que podem através da mídia somente serem induzidos a acreditar ou trabalhar com estereótipos das gerações Y e Z. E, também é por esta razão, evitar estereótipos, que este estudo não pode ser generalizado, como se fosse, aqui, apresentadas informações sobre todos os pertencentes das gerações Y e Z, pois como já mencionado, o estudo baseou-se na região central do estado do Rio Grande do Sul.

Como limitações do estudo, ressalta-se como o primeiro a concentração geográfica da pesquisa. A amostra escolhida por conveniência e estratificada por cursos dá conta de um grupo da região central do estado do Rio Grande do Sul de três cursos de nível superior. Outro fator limitante é a impossibilidade de se fazer generalizações para as gerações, ou seja, não é possível definir na totalidade como esperar que cada geração aja e reaja na sociedade, seja na vida pessoal ou

profissional, pois como este estudo mostrou em seu referencial existem vários aspectos que influenciam na personalidade e na formação dos indivíduos, família, região, fatos históricos e outros. Outra limitação foi a existência de poucos indivíduos da geração X na amostra da parte quantitativa do estudo, o que inviabilizou que se pudesse também analisar esta geração e fazer a comparação do seu entendimento da carreira profissional com as gerações Y e Z.

Limitação importante, também, é o próprio modelo das Âncoras de Carreira sugerido por Edgar Schein (1996), que busca rotular os profissionais em 8 categorias, sendo que estas seriam seus fatores de inclinação e influenciadores profissionais. Como os indivíduos são mais complexos que o expresso no modelo, sugere-se que sejam usadas, no mínimo, as duas primeiras âncoras para que se possa entender melhor o profissional e suas vontades. Como já foi referido no capítulo anterior, a combinação das âncoras mais evidentes para o indivíduo dá maior compreensão do perfil profissional, seus influenciadores na carreira, valores e desejos para sua vida.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas para entender a visão de carreira das gerações Y e Z, assim como para comparar esta percepção com a geração X, que não foi pesquisada neste estudo. Ainda, sugere-se que estudos focando a geração Z sejam realizados, pois estariam iniciando sua carreira profissional, não há muito material científico sobre eles. É importante que sejam realizados estudos com profissionais das gerações de outras regiões para que seja possível comparar as percepções, se são as mesmas ou não. Também investigar se havendo diferenças na percepção de carreira profissional e as Âncoras de Carreira, quais são estas diferenças, se variam entre regiões e quais fatores externos podem influenciar nesta percepção de carreira, como família, nível de formação dos pais, renda, educação pública ou privada, entre outros fatores. E, por fim, sugere-se estudos aprofundados sobre as gerações e a carreira, no intuito de favorecer o entendimento dos profissionais e das organizações sobre a vida profissional e os desejos e influências que esta sofre.

O presente trabalho contribui para que tanto os profissionais quanto as organizações possam entender os movimentos que o mercado do trabalho passa. Além de contribuir para que as organizações possam melhorar sua gestão de

talentos e fazer uma gestão mais acurada de seus profissionais focando em atividades como o Recrutamento e Seleção e a de Treinamento e Desenvolvimento, potencializando processos e reforçando os vínculos entre a organização e o profissional.

REFERÊNCIAS

ABRAHIM, G. S. *A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreira*. 2008. 106 f. Dissertação (Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B; KHAPOVA, S. N.; WILDEROM, C. P. M. Career Success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*. n. 26, p. 177–202, 2005.

ARTHUR, M. B; ROUSSEAU, D. M. A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*. n, n. 10, v. 4. nov. 1996.

BALASSIANO, M.; COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006

CARRELI, G. A Geração Coisa Nenhuma. In: _____. *Revista Veja*. São Paulo, p. 104-109, abr. 2012.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de; DOURADO, L. F. Política Educacional, Mudanças no Mundo do Trabalho e Reforma Curricular nos Cursos de Graduação do Brasil. *Educação & Sociedade*, n. 75, p. 67-83, ago. 2001.

CATHO. Conheça a Geração Z. 2009. Disponível em < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/tendencias/conheca-a-geracao-z> > Acesso em: ago. 2012

CAVAZOTTE, F. de S. C.N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? In: *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v.10, n.1, p. 162-180, mar. 2012.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*. São Paulo, v. 19, n. 2, p. 579-590, jan./jun. 2011.

CIA DE TALENTOS. *Empresas dos Sonhos dos Jovens - 11ª Edição*, 2012. Disponível em < <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html> > Acesso em: 10 out. 2012.

COMTE A. *Cours de philosophie positive*. Paris: Hermann. Disponível em <<http://ia700301.us.archive.org/7/items/coursdephilosop00littgoog/coursdephilosop00littgoog.pdf>> Acesso em: 25 maio. 2012.

CONGER, J. Quem é a geração X? *HSM Management*, n.11, p.128-138, nov./dez. 1998.

CODRINGTON, G. Generation in Brazil. 2011. Disponível em <<http://www.graemecodrington.com/generations-in-brazil>> Acesso em: 03 jun. 2012.

DILTHEY, W. *Introduction to the Human Sciences*. Leipzig: B. G. Teubner. Disponível em: <http://openlibrary.org/works/OL15746908W/Einleitung_in_die_Geisteswissenschaften> Acesso em: 25 maio 2012

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

DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, Lindolfo. *Âncoras de Carreira* – Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. São Paulo: FEA-USP, 1996.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L., NAKATA, L.E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, Ribeirão Preto, v.1, n.10, p. 55-70, 2009.

ENGELMANN, D. C. *O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?*. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em: 5 ago 2012.

ERICKSON, T. J. *Generations and Geography: Understanding the Diversity of Generations around the Globe*. Tammy Erickson Associates: 2012. Disponível em: http://www.tammyerickson.com/publications/White_Paper/generations-and-geography Acesso em: 1 ago. 2012.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, v. 40, n. 17, abr. 2006.

FAGUNDES, M. M. Competência Informacional e Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

FARO, E. S. da C. *Âncoras de Carreira e o Modelo de Administração Gerencial: um estudo de caso do Tribunal de Contas da União*. 2007. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias da juventude. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204. 2010.

FREIRE FILHO, J.; LEMOS, J. F. Imperativos de Conduta Juvenil no século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. *Comunicação, Mídia e Consumo*. São Paulo, v. 5, n. 13, p. 11-25, jul. 2008.

GENTILE, B.; TWENGE, J. M.; CAMPBELL, W. K. Birth cohort differences in self-esteem, 1988–2008: A cross-temporal meta-analysis. *Review of General Psychology*, 14, P. 261–268. 2010.

GORZONI, P. Admirável Trabalho Novo? Os impactos econômicos e sociais das mudanças no mundo do trabalho e a posição de especialistas e profissionais diante dessas transformações. *Sociologia Ciência e Vida*, São Paulo, n. 27, p. 26-37, jan. 2010.

GOUVEIA, V. et al . Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: é suficiente a dicotomia pessoal vs. social?. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 16, n. 2, 2003 .

GRIMES, D. A.; SCHULZ, K. F. Cohort studies: marching toward outcomes. *The Lancet. Epidemiology Series*, n. 359, p. 341-345, 26 de jan. de 2002. Disponível em: < <http://www.thelancet.com> > Acesso em: 31 maio 2012.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M.C.; PEREIRA, B. O uso de coortes em segmentação de marketing. O&S. *Organizações & Sociedade*, v. 15, n. 44, p. 25-43, 2008.

IKEDA, A. A; CAMPOMAR, M. C; TANAKA, E. Comportamento dos Jovens com relação às agências de viagens. *Revista de Administração*, v. 33, n. 4, p. 45-52, 1998.

ISTO É. São Paulo: Editora Três, n. 1659, jul. 2001.

KANAAME, R. *Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNABEM, A. *Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:<<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0199.pdf> >. Acesso em: 15 out. 2012.

LACOMBE, B.M.B.; CHU, R.A. *Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: Uma Pesquisa com Professores Universitários em Administração de Empresas na Cidade de São Paulo*. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 109-133.

LEVENFUS, R. S. Geração Zapping e o sujeito da orientação vocacional. In: LEVENFUS, R. S.; SOARES, D. H. P. *Orientação vocacional/ocupacional, novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

LOIOLA, R. Geração Y. *Revista Galileu*, São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a geração Y? *HSM Management*, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MALAHY, L. W., RUBINLICHT, M. A., KAISER, C. R. Justifying inequality: A cross-temporal investigation of U.S. income disparities and just-world beliefs from 1973 to 2006. *Social Justice Research*, 22, 369–383. 2009.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANNHEIM, K. *The Problem of Generations*. Disponível em <[http://openlibrary.org/books/OL6132358M/Essays on the sociology of knowledge](http://openlibrary.org/books/OL6132358M/Essays_on_the_sociology_of_knowledge)> Acesso em: 25 maiO 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

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

_____. *Gerenciamento da Carreira Proteana: contribuição para práticas contemporâneas de gestão de pessoas*. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

MCCRINDLE, M. *The ABC of the XYZ: Understanding global Generations*. Sydney: UNSW Press, 20011.

MENDES, T. Geração Y: forjada pelas novas tecnologias. *RBA – Revista Brasileira de Administração*. São Paulo: CFA, n. 91, p. 52-54, nov./dez. 2012.

_____. Uma nova geração de líderes. *RBA – Revista Brasileira de Administração*. São Paulo: CFA, n. 91, p. 55-57, nov./dez. 2012.

MESSIAS, M. *Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional*. 2010. 137 f. Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Fundamentos e Práticas do Gerenciamento de Enfermagem (Mestrado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-01072010-155422/fr.php>>. Acesso em: 30 nov. 2012.

MOTTA, P. C.; ROSSI, M. ; SCHEWE, C. D. *Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States*. Revista Portuguesa de Marketing, ano 6, n. 12, p. 11-21, 2. sem. 2002.

OLIVEIRA, S. R; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. *Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 3. 2011. João Pessoa. Anais. Disponível em <
http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=757&cod_evento_edicao=59&cod_edicao_trabalho=14015> Acesso em: 3 jun. 2012.

OLIVEIRA, S. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare, 2010.

_____. *Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare, 2011.

PEÇANHA, L. C. N; SILVA, J. L. da, CONSTANTINO, M. A. da C. *Âncoras de Carreira: um estudo entre alunos do Curso de Gestão de Pessoas*. In: EnGPR 2011 – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P.; LEITE, N. R. P. *Estudo Sobre a Produção Científica Pautada na Geração Y – Uma Meta-Análise*. In: EnGPR 2011 – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

RAINES, C. *Beyond Generation X: A practical guide for managers*. Course Technology: 2000.

ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.

RUMBLESBERGER, F. *A Construção Social do Jovem nas Revistas Exame e Você S/A*. 2011. 143f. Dissertação (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) Fundação Getúlio Vargas, 2011.

SANTOS, A. L. dos. *A Geração Y nas Organizações Complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. 2011. 154 f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

SANTOS, C. F dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A. *O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers*. In: XIV SEMEAD. Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA – USP. São Paulo, 2011.

SCHEIN, E.H. *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações e opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. São Paulo: LTC, 2000.

SEATON, L. J.; BOYD, M. The organizational leadership of the post Baby Boom generation: an upper echelon theory approach. In: *Academy Of Entrepreneurship Journal, Cullowhee*, p. 69-78. 2007.

SOMBRIO, K. N. *Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia 130f. 2003. Disponível <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0107.pdf>. Acesso em: 15 out. 2012.

STRAUSS, W; HOWE, N. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial. 1992.

_____. *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage. 2000

STEWART, K. D.; BERNHARDT, P. C. Comparing Millennials to pre-1987 students and with one another. *North American Journal of Psychology*, 12, p. 579–602. 2010.

SUPER, D. E.; BOHN JR., M. J. *Psicologia ocupacional*. São Paulo: Atlas, 1972.

TIEPPO, C. E.; GOMES, D. F. N; SALA, O. T. M.; TREVISAN, L. N. Seriam as Âncoras de Carreira Aderentes às Carreiras Inteligentes? Estudo Comparativo entre Alunos Formandos do Curso de Administração de Empresas e Turismo. In: *Revista Gestão Organizacional*. v. 4. n. 2. 2011.

TWENGE, J. M., CAMPBELL, W. K. Birth cohort differences in the Monitoring the Future dataset and elsewhere: Further evidence for Generation Me. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 81–88. 2010.

ULRICH, J. *GenXegesis: essays on alternative youth*. Madison: The University of Wisconsin Press, 2004. Disponível em: http://books.google.com/books?id=v10ZUR_Ca3EC&lpq=PA3&pg=PA3#v=onepage&q&f=false

VASCONCELOS, K.C . de A.; MERHL, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. da. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *Revista Gestão.Org*, Recife, v. 8, n.2, p.226-244 2010.

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional*. TD, USP - São Paulo, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. *Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro.

VEJA. *Edição Especial: Jovens*, São Paulo, v. 34, n. 38, set. 2001.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Questionário para coleta de dados para etapa quantitativa



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA

Esse questionário faz parte de um estudo sobre as âncoras de carreira das gerações X, Y e Z, que estou desenvolvendo no âmbito do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul.

O questionário é anônimo e os dados serão analisados conjuntamente. Agradecemos sua valiosa contribuição para a realização do estudo.

Mestrando: André Luiz Maurer

Orientador: Prof. Douglas Wegner

Informações gerais

1. Qual seu ano de nascimento? _____

2. Em que cidade você reside? _____

3. Qual seu grau de instrução?

() Ensino fundamental

() Ensino médio

() Curso superior em andamento

() Curso superior completo

() Pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado)

4. Caso esteja estudando ou já seja formado, qual seu curso?

5. Gênero

() Masculino

() Feminino

6. Estado civil

() Solteiro (a)

() Casado (a)

() Divorciado / Separado (a)

() Viúvo (a)

7. Você tem filhos?

() Sim

() Não

8. Atualmente você exerce atividade profissional?

() Não

() Sim, em empresa de:

() Pequeno porte – até 19 funcionários

() Médio porte – entre 20 e 99 funcionários

() Grande porte – mais de 100 funcionários

9. Há quanto tempo você exerce atividade profissional? _____ anos

10. Quantos empregos diferentes você já teve? _____

11. Com que frequência você acessa redes sociais:

() Mensalmente () Quinzenalmente () Semanalmente () 2 a 3 vezes por semana () Diariamente

Âncoras de Carreira

Para cada um dos próximos itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você, 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

Passa 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.

Nunca Verdadeiro para Mim		Ocasionalmente Verdadeiro para Mim		Frequentemente Verdadeiro para Mim		Sempre Verdadeiro para Mim	
1	2	3	4	5	6		
1.	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.						
2.	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.						
3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e 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 em 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 quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.						
12.	Preferiria deixar meu emprego do 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 me tornar 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.	Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.
21.	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.
22.	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
23.	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.
24.	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
25.	Preferiria deixar meu emprego do 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 me tornar 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.	Procuro 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 do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
35.	Preferiria deixar minha organização do 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 do 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, 5 ou 6. Selecione os **TRÊS** que lhe pareçam os mais verdadeiros e os relacione abaixo.

Item nº: _____ Item nº: _____ Item nº: _____

Mais algumas informações gerais a seu respeito

12. Qual a possibilidade de você abrir seu próprio negócio nos próximos 5 anos?

() Nenhuma () Pequena () Média () Grande () Muito grande

13. Cite uma empresa que você admira e na qual gostaria de trabalhar:

14. Marque com "X" a quantidade dos seguintes itens que existem em sua moradia:

	Quantidades				
	0	1	2	3	4 ou +
Televisão em cores					
Rádio (de qualquer tipo, mesmo que incorporado a outro equipamento de som ou televisor, com exceção do rádio do automóvel)					
Banheiro (qualquer um que tenha vaso sanitário e faça parte do domicílio, incluindo lavabos e excluindo banheiros coletivos)					
Automóvel (não considera veículos de uso profissional nem misto - por exemplo, um táxi usado para lazer aos finais de semana)					
Empregado doméstico (qualquer empregado que trabalhe 5 vezes por semana no domicílio)					
Máquina de lavar (não inclui tanquinho)					
Videocassete ou DVD					
Geladeira					
Freezer (eletrodoméstico independente ou parte de uma geladeira duplex com duas portas independentes)					

Caso você queira conhecer sua própria âncora de carreira ou queira receber os resultados finais da pesquisa, informe seu e-mail:

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas para entrevistas



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA

Essa entrevista faz parte de um estudo sobre as âncoras de carreira das gerações X, Y e Z, que estou desenvolvendo no âmbito do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Essas perguntas, juntamente com a coleta de dados, através de questionários entre as gerações citadas, serão analisadas com o intuito de fornecer maiores informações sobre os desejos na carreira profissional, das diferentes gerações, e como as organizações podem ver e se preparar para as novas gerações que estão integrando a força de trabalho atualmente.

Mestrando: André Luiz Maurer

Orientador: Prof. Douglas Wegner

Questionário para empresas

Identificação da empresa e respondente

1. Cargo do respondente:
2. Número de Funcionários:
3. Ramo da Empresa:
4. Localização:
5. Número de funcionário nos seguintes intervalos de nascimento:
 1. 1978 – 1992 (Geração Y):
 2. 1993 em diante (Geração Z):

Perguntas:

1. Quais são as características mais marcantes de cada geração em sua opinião?
 - a. Ger. Y:
 - b. Ger. Z:
2. É possível notar que há alguma diferença na maneira de trabalhar dessas gerações no dia a dia na organização?
 - a. Ger. Y:
 - b. Ger. Z:

3. Como essas diferentes gerações se relacionam com seus líderes, gestores?
 - a. Ger. Y:
 - b. Ger. Z:
4. Há pessoas de diferentes gerações ocupando cargos de liderança na organização?
Se sim, o perfil de liderança difere de uma geração para outra em que sentido ou em quais características?
 - a. Ger. X:
 - b. Ger. Y:
 - c. Ger. Z:
5. Há diferenças em termos de o que cada geração espera da carreira profissional?
Que diferenças seriam essas?
 - a. Ger. X:
 - b. Ger. Y:
 - c. Ger. Z:
6. Pensando no ambiente de trabalho, quais são as características positivas e negativas dos profissionais de cada geração?
 - a. Ger. X:
 - b. Ger. Y:
 - c. Ger. Z:
7. Existem aspectos diferentes para instigar a motivação nas diferentes gerações, ou todos são estimulados pelos mesmos aspectos.
 - a. Ger. X:
 - b. Ger. Y:
 - c. Ger. Z:
8. Há algum comentário a mais em relação ao tema que gostaria de fazer?

APÊNDICE 3 – Perguntas feitas ao Consultor na etapa qualitativa



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA

Essa entrevista faz parte de um estudo sobre as âncoras de carreira das gerações X, Y e Z, que estou desenvolvendo no âmbito do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Essas perguntas, juntamente com a coleta de dados, através de questionários entre as gerações citadas, serão analisadas com o intuito de fornecer maiores informações sobre os desejos na carreira profissional, das diferentes gerações, e como as organizações podem ver e se preparar para as novas gerações que estão integrando a força de trabalho atualmente.

Mestrando: André Luiz Maurer

Orientador: Prof. Douglas Wegner

Questionário para consultor

Identificação do respondente

1. Cargo do respondente:
2. Experiência em consultoria:
3. Empresa de consultoria em:
4. Principais áreas de atuação nas organizações:
5. Clientes em 2012:

Perguntas:

- 1 . Você falar como o tema gerações abrange o ambiente organizacional e social?
- 2 . E as organizações no Brasil, estão se atentando a essa diferença de individualidade, de pessoa para pessoa ou nós ainda estamos caminhando?
- 3 . E quando alguma empresa solicita, vocês encontram resistência ainda, de nível executivo ou gerencial, quando a empresa tenta esta intermediação com vocês?
4. Geração Y é o foco no momento, porque é a geração que esta trabalhando, está economicamente ativa, vivendo, gastando, consumindo, e os próximos, vocês têm alguma noção ou tendência que você acredita que possa acontecer com a geração Z, que é os que estão com 18 anos e na faculdade?
5. E o que você vê de negativo nisso?

APÊNDICE 4 – Relação de combinações das Âncoras de Carreira por Geração

Geração Y			
	Ancora 1	Ancora 2	Total
1	AI	CE	2
2	AI	DP	0
3	AI	EV	9
4	AI	GG	2
5	AI	SE	1
6	AI	SD	3
7	AI	TF	1
8	CE	AI	3
9	CE	DP	3
10	CE	EV	2
11	CE	GG	4
12	CE	SD	1
13	CE	SE	2
14	CE	TF	2
15	DP	AI	2
16	DP	CE	3
17	DP	EV	4
18	DP	GG	3
19	DP	SD	4
20	DP	SE	5
21	DP	TF	10
22	EV	AI	6
23	EV	CE	4
24	EV	DP	9
25	EV	GG	3
26	EV	SD	4
27	EV	SE	14
28	EV	TF	8
29	GG	AI	1
30	GG	CE	1

31	GG	DP	1
32	GG	EV	2
33	GG	SD	0
34	GG	SE	1
35	GG	TF	3
36	SD	AI	3
37	SD	CE	2
38	SD	DP	0
39	SD	EV	3
40	SD	GG	3
41	SD	SE	3
42	SD	TF	4
43	SE	AI	2
44	SE	CE	5
45	SE	DP	7
46	SE	EV	12
47	SE	GG	2
48	SE	SD	4
49	SE	TF	7
50	TF	AI	1
51	TF	CE	0
52	TF	DP	3
53	TF	EV	2
54	TF	GG	2
55	TF	SD	3
56	TF	SE	2

Geração Z			
	Ancora 1	Ancora 2	Total
1	AI	CE	2
2	AI	DP	0
3	AI	EV	1
4	AI	GG	0
5	AI	SE	2
6	AI	SD	1
7	AI	TF	1
8	CE	AI	2
9	CE	DP	6
10	CE	EV	3
11	CE	GG	0
12	CE	SD	0
13	CE	SE	3
14	CE	TF	3
15	DP	AI	1
16	DP	CE	1
17	DP	EV	2
18	DP	GG	1
19	DP	SD	1
20	DP	SE	4
21	DP	TF	8
22	EV	AI	0
23	EV	CE	2
24	EV	DP	2
25	EV	GG	1
26	EV	SD	4
27	EV	SE	10
28	EV	TF	8
29	GG	AI	0
30	GG	CE	0

31	GG	DP	0
32	GG	EV	0
33	GG	SD	0
34	GG	SE	2
35	GG	TF	3
36	SD	AI	0
37	SD	CE	6
38	SD	DP	1
39	SD	EV	5
40	SD	GG	0
41	SD	SE	2
42	SD	TF	1
43	SE	AI	2
44	SE	CE	0
45	SE	DP	4
46	SE	EV	12
47	SE	GG	1
48	SE	SD	3
49	SE	TF	5
50	TF	AI	5
51	TF	CE	1
52	TF	DP	4
53	TF	EV	3
54	TF	GG	0
55	TF	SD	1
56	TF	SE	3

ANEXO

ANEXO A - Inventário de âncoras de carreira de Edgar Schein (1996) – tabela de avaliação de pontos

	TF		GG		AI		SE		CE		SD		DP		EV
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		÷5
Média															