

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATO REIS SILVA**

**LEVANTAMENTO GERACIONAL E PRINCIPAIS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS  
PROFISSIONAIS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FACULDADE ATENAS DE  
PARACATU-MG**

**PIRACICABA  
2018**

**RENATO REIS SILVA**

**LEVANTAMENTO GERACIONAL E PRINCIPAIS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS  
PROFISSIONAIS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FACULDADE ATENAS DE  
PARACATU-MG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração

**Área de Interesse:**

Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Yeda Cirera Osvaldo

**PIRACICABA  
2018**

**RENATO REIS SILVA**

**LEVANTAMENTO GERACIONAL E PRINCIPAIS ÂNCORAS DE CARREIRA DOS  
PROFISSIONAIS DO SETOR ADMINISTRATIVO DA FACULDADE ATENAS DE  
PARACATU-MG**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissional em Administração da  
Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Metodista de Piracicaba como  
parte dos requisitos para obtenção do título  
de Mestre em Administração

**Área de Interesse:**

Gestão de pessoas

Data da aprovação:

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Yeda Cirera Oswaldo  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Graziela Oste Graziano Cremonezi  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Xavier da Silva  
Faculdades Integradas Einstein de Limeira

### ***Dedicatória***

*A minha esposa Mirane e meus filhos Gustavo e Ricardo, pelo carinho e compreensão nas constantes ausências, para que pudesse concluir este sonhado projeto de vida. A toda minha família, mas principalmente minha mãe Aurora e meu irmão Fábio, meu maior incentivador, e a todos que contribuíram e me estimularam para consecução deste sonho.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, meu socorro presente nos momentos de dificuldade e a Jesus Cristo meu referencial de vida. Muito obrigada Senhor!

Agradeço a minha esposa Mirane e aos meus filhos Gustavo e Ricardo, pela compreensão e os estímulos para consecução desta etapa. Com muito amor e carinho. Muito obrigado!

Agradeço a minha mãe, Aurora Correia de Melo e a meu pai, Viviano Gonçalves da Silva (*in memoriam*), que sempre foram, desde minha infância, meus incentivadores a trilhar os caminhos da educação formal e do aprendizado. Muito obrigado!

Agradeço a todos os meus irmãos, Vânia, Flávio, Fábio e Viviane, pelo incentivo a estar sempre buscando uma melhora contínua à minha formação profissional e acadêmica.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Dra. Yeda Cirera Oswald, pelo apoio e incentivo. Muito obrigado!

Agradeço à Faculdade Atenas em Paracatu/MG, que depositou em mim a confiança para que pudesse alcançar esta vitória profissional e acadêmica. Muito obrigado!

Agradeço aos meus colegas e amigos do mestrado por estarmos juntos nessa caminhada e partilharmos nossas angústias e dificuldades, para chegarmos, enfim, ao final desta nobre jornada. Muito obrigado!

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar as principais âncoras de carreira e relacionar com as gerações dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas. Para tanto, participaram 21 profissionais de ambos os sexos com idade entre 23 e 53 anos. Utilizou-se a pesquisa descritiva diagnóstica e a metodologia qualitativa na análise dos dados. Para a coleta das informações aplicou-se os instrumentos: inventário de âncoras de carreira e o questionário sócio-demográfico. O estudo teve como base teórica as âncoras de carreira de Schein. Os resultados permitiram observar que houve uma maior frequência das âncoras Segurança e Estabilidade (SE), com prevalência de (35%) nos participantes; Estilo de Vida (EV) e Desafio Puro (DP), apresentaram (20%) de incidência nos profissionais. No contexto geracional a maior parte dos pesquisados pertenciam à geração Y (79,19%), a geração X (19,05%) e a geração baby boomers com 4,76% do total dos pesquisados. Quanto à relação entre as gerações e as âncoras de carreira verificou-se que a âncora mais presente na geração Baby boomers, foi a competência técnica funcional (TF), com média de 5,0 pontos, correspondendo a 18,12% do total da amostra. Já a análise dos dados referente a âncora mais presente na geração X, foi a desafio puro (DP), com média de 4,70 pontos, correspondente a 14,94% do total da amostra. Igualmente à geração X, a geração Y teve como âncora mais presente a desafio puro (DP), com média de 4,77 pontos, que corresponde a 14,33% do total da amostra. Desse modo verificou-se que de acordo com os resultados apresentados em relação a âncoras de carreira, que os participantes da pesquisa são profissionais que gostam de ser desafiados, de superar obstáculos e se sentem motivados a vencer as dificuldades e os desafios propostos. Outro traço apresentado nos resultados é que esses profissionais priorizam também a segurança financeira e um vínculo empregatício estável. Quanto ao critério geracional, conforme os resultados acima apresentados, a maioria dos pesquisados foi classificada na geração Y e apresentaram como âncora mais presente desafio puro, o que se identificou com as características dessa geração, que desejam que o trabalho seja motivador e desafiador.

**Palavras-chave:** Carreira, Gerações, âncoras de carreira.

## ABSTRACT

The objective of this study was to verify the main career anchors and to relate to the generations of the professionals of the administrative area of the Faculdade Atenas. For that, 21 professionals of both sexes between 23 and 53 years old participated. Diagnostic descriptive research and qualitative methodology were used in data analysis. For the collection of the information the instruments were applied: inventory of career anchors and the socio-demographic questionnaire. The study was based on Schein career anchors. The results showed that a greater frequency of Safety and Stability (SE) anchors was observed, with a prevalence of (35%) in the participants; Lifestyle (EV) and Pure Challenge (PD), presented (20%) incidence in professionals. Generation Y (79.19%), generation X (19.05%) and baby boomers generation accounted for 76.7% of the respondents. As to the relation between the generations and the career anchors, it was verified that the anchor most present in the Baby boomers generation was the functional technical competence (TF), with an average of 5.0 points, corresponding to 18.12% of the total sample. On the other hand, the analysis of data regarding the anchor most present in generation X was pure challenge (SD), with an average of 4.70 points, corresponding to 14.94% of the total sample. Similarly to the generation X, the generation Y had as the present anchor the pure challenge (DP), with an average of 4.77 points, corresponding to 14.33% of the total sample. Thus, according to the results presented in relation to career anchors, the research participants are professionals who like to be challenged, overcome obstacles and feel motivated to overcome the difficulties and challenges posed. Another trait presented in the results is that these professionals also prioritize financial security and a stable employment relationship. As for the generational criterion, according to the results presented above, the majority of respondents were classified in generation Y and presented as anchor more present pure challenge, which was identified with the characteristics of this generation, who want the work to be motivating and challenging.

Key words: Career, Generations, career anchors.

## LISTAS DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo .....                  | 59 |
| Gráfico 2 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade ..... | 60 |
| Gráfico 3 - Distribuição da amostra por década de nascimento .....  | 61 |
| Gráfico 4 - Classificação geracional dos pesquisados.....           | 62 |
| Gráfico 5 - Média de pontuação das âncoras .....                    | 65 |
| Gráfico 6 - Classificação das âncoras mais presentes .....          | 66 |

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Comparativo da figura mitológica proteu com o profissional proteano....   | 28 |
| Quadro 2 - Perfil do sucesso .....   | 29 |
| Quadro 3 - Comparativo carreira tradicional e carreira sem fronteiras .....          | 33 |
| Quadro 4 - Perfis de competência de carreira sem fronteiras versus tradicional ..... | 35 |
| Quadro 5 - Características das âncoras de carreira.....                              | 40 |
| Quadro 6 - Matriz de Amarração da Pesquisa .....                                     | 58 |
| Quadro 7 - Média de pontuação das âncoras .....                                      | 64 |
| Quadro 8 - Âncoras de Carreira X Gênero .....  | 67 |
| Quadro 9 - Relação entre Âncoras de Carreiras X Gerações .....                       | 69 |

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CNRM** - Comissão Nacional de Residência Médica

**IES** – Instituição de ensino Superior

**MIT** - Massachusetts Institute of Technology

**OPEP** - Organização dos Países Exportadores de Petróleo

**PND** – Plano Nacional de Desenvolvimento

**PRONATEC** - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                              | <b>12</b> |
| 1.1 Problema de Pesquisa .....                         | 13        |
| 1.2 Objetivo Geral .....                               | 13        |
| 1.3 Objetivos Específicos .....                        | 13        |
| 1.4 Pressupostos da Pesquisa .....                     | 14        |
| 1.5 Justificativa .....                                | 14        |
| 1.6 Metodologia .....                                  | 15        |
| 1.7 Estrutura do Trabalho .....                        | 16        |
| <b>2 CARREIRA</b> .....                                | <b>17</b> |
| 2.1 Evolução de Carreira .....                         | 19        |
| 2.2 Tipos de Carreira .....                            | 26        |
| 2.2.1 Modelo Tradicional de Carreira .....             | 26        |
| 2.2.2 A Carreira Proteana .....                        | 27        |
| 2.2.3 As Carreira Sem Fronteiras .....                 | 30        |
| 2.3 Âncoras de Carreira .....                          | 36        |
| <b>3 GERAÇÕES</b> .....                                | <b>41</b> |
| 3.1 Geração Baby Boomers .....                         | 43        |
| 3.2 Geração X .....                                    | 46        |
| 3.3 Geração Y .....                                    | 48        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....                 | <b>52</b> |
| 4.1 Segmento de Atuação e Trajetória Histórica .....   | 52        |
| 4.2 Missão/Visão/Valores .....                         | 54        |
| <b>5 METODOLOGIA</b> .....                             | <b>55</b> |
| 5.1 Tipologia do Estudo .....                          | 55        |
| 5.2 Participantes da Pesquisa .....                    | 56        |
| 5.3 Instrumentos de Pesquisa .....                     | 56        |
| 5.4 Procedimentos .....                                | 57        |
| <b>6 RESULTADOS</b> .....                              | <b>59</b> |
| 6.1 Análise do Perfil Sociodemográfico .....           | 59        |
| 6.2 Análise do Inventário de Âncoras de Carreira ..... | 63        |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                    | <b>72</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>8 REFERÊNCIAS.....</b> | <b>74</b> |
| <b>APÊNDICE 1 .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>ANEXO 1 .....</b>      | <b>81</b> |
| <b>ANEXO 2.....</b>       | <b>83</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Clawson (1985), o significado original da palavra carreira em inglês, se refere à velocidade pela qual um determinado trajeto era feito por um vagão. Desta significação já se pode extrair que carreira traz em si a ideia de objetivo profissional e de que tempo será despendido ou foi despendido para se alcançar tal objetivo. A carreira da forma tradicional e academicamente aceita, é definida como a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.

A partir da consideração de aspectos objetivos e subjetivos Schein (1974), define que a carreira pode ser pensada como um conjunto de etapas ou um caminho através do tempo. Essa reflete dois aspectos, primeiro as necessidades, motivações e aspirações em relação ao trabalho, e segundo as expectativas da sociedade sobre que tipos de atividades resultarão em recompensas monetárias e status para o ocupante da carreira.

Posteriormente, Schein (1996) efetivamente passou a dividir o conceito de carreira em duas perspectivas, uma denominada de carreira interna, que abarca o modo como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como é compreendida por esta pessoa, ou seja, é como a pessoa visualiza sua própria vida profissional e o papel que nela desempenha, e carreira externa que se são etapas reais, necessárias a uma profissão ou organização da carreira ao longo do tempo, reconhecidas tanto pela pessoa quanto pela sociedade.

Relevante contribuição para o estudo da carreira profissional, foi a pesquisa desenvolvida no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) por Edgar Schein, por meio da qual foram realizadas entrevistas de acompanhamento nas quais se solicitava aos sujeitos que indicassem o motivo de suas escolhas e o sentimento relacionado às mudanças provenientes dessas escolhas. O exame das experiências de carreira ao longo da trajetória profissional dessas pessoas corroborou, portanto, para a concepção da âncora de carreira, um conceito intraindividual baseado na definição do próprio autoconceito e dos valores individuais que distingue oito pontos referenciais de carreira (SCHEIN, 1996).

Outra importante pesquisa foi a respeito dos coortes geracionais que teve como objetivo entender porque as diferentes gerações também se relacionam de forma diferente com o trabalho. Dessa maneira, torna-se importante um diagnóstico

de como as diferentes gerações se relacionam com o trabalho e assim poder lidar melhor com as diferenças e potencialidades de cada uma delas.

De forma distinta é a abordagem teórica empregada nos estudos sobre gerações profissionais, que demonstrou de que forma podem ser significativos os acontecimentos, experiências históricas e sociais a ponto de moldar o comportamento do indivíduo durante sua vida (ELDER, 1998). Assim a carreira profissional, bem como o comportamento profissional do indivíduo, estaria ligada as essas experiências, que recebeu a definição de teoria do curso da vida.

Elder (1998), afirma em estudo sobre gerações profissionais, que forças históricas moldam as trajetórias sociais das pessoas com sua família, educação e trabalho, influenciando o comportamento e o seu desenvolvimento. Assim, todos são capazes de selecionar os caminhos que desejam seguir, mas essas escolhas não são feitas em um vácuo social. Todas as escolhas de vida são contingenciais sobre as oportunidades e as restrições da estrutura social e cultura.

Quanto às gerações o autor supracitado destaca que há três classificações amplamente divulgadas tanto pela academia quanto pelo meio empresarial. Essas categorizações são descritas como a geração Baby boomers, geração X e geração Y.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Quais as principais âncoras de carreira das gerações dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas?

### **1.2 Objetivo Geral**

Levantar e identificar as principais âncoras de carreira dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas e relacioná-las com as gerações profissionais.

### **1.3 Objetivo Específico**

- a) Fazer um levantamento das variáveis gênero, faixa etária, escolaridade, por meio do questionário sócio demográfico.

- b) Identificar as principais âncoras de carreira dos profissionais do setor administrativo.
- c) Analisar as âncoras de carreira dos profissionais do setor administrativo e sua relação com a geração profissional.

#### **1.4 Pressupostos**

**P1.** Ao fazer o levantamento e identificar variáveis como, idade, gênero, escolaridade, pressupõe-se compreender características importantes dos profissionais pesquisados que influenciam sua postura profissional.

**P2.** Ao identificar as âncoras de carreira, pode-se verificar como os profissionais tomam decisões em relação ao processo de trabalho e a carreira.

**P3.** A partir das diferenças geracionais, pressupõe-se que acontecimentos históricos influenciam o comportamento social dos indivíduos com sua família, educação e trabalho. Dessa forma, interfere também em sua tomada de decisão, seus valores (âncoras) e como executam suas funções.

#### **1.5 Justificativa**

Para um melhor desempenho no exercício de uma atividade profissional é necessário o entendimento de quais são as características pessoais do indivíduo, quais os valores que orientam sua atuação profissional. São esses valores (âncoras) que vão nortear o comportamento deste profissional no decorrer de sua vida. Por vezes, este profissional poderá desenvolver uma atividade que não coaduna com suas características, entretanto, ele pode buscar um trabalho que se alinhe com estas âncoras profissionais.

Aliado a estes valores, existem outros fatores que influenciam o comportamento e as decisões dos indivíduos. Nessa perspectiva o estudo dos grupos geracionais tem uma importante colaboração, pois de acordo com Elder (1998) influências históricas moldam as trajetórias sociais dos indivíduos com sua família, educação e trabalho, sugestionando o comportamento e o seu desenvolvimento.

Por isso, esses grupos geracionais que atuam no espaço organizacional contemporâneo têm sido estudados com o objetivo de identificar as particularidades de cada geração e o conjunto de suas crenças, valores e prioridades e como essas características poderiam influenciar os conflitos geracionais. Cada geração difere da outra, como consequência da época em que surgiram e foram criadas, com suas respectivas crenças, valores e prioridades (ZEMKE, 2008).

Sendo assim, relacionar as âncoras de Carreira e Gerações no contexto laboral é de suma importância, pois assim, é possível identificar, se há uma correção entre as âncoras de carreira e a geração profissional a que pertence o indivíduo, diante disso, a pesquisa, buscou relacionar as gerações profissionais e as âncoras de carreira dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas.

## **1.6 Metodologia**

O presente trabalho utilizou-se de uma pesquisa descritiva diagnóstica. Segundo Roesch (2009), a pesquisa diagnóstica, pode ser utilizada em todas as áreas da empresa, pois é um instrumento eficiente para explorar o ambiente, levantar e definir os problemas, reportando-se a uma situação.

Por meio da pesquisa descritiva-diagnóstica pretende-se descrever as características de uma determinada população de um problema específico. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), “é aquela que descreve comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Quanto à abordagem a pesquisa foi qualitativa, que segundo Godoy (1995) tem o ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental. Há uma preocupação com o processo, e não somente com os resultados produzidos.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

A pesquisa teve como amostra os funcionários da área administrativa da Faculdade Atenas. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário contento as oito categorias de âncoras de carreira identificadas por Schein (1993), são elas:

competência técnica e funcional, competência administrativa geral, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empresarial, dedicação a uma causa, desafio puro, estilo de vida. Para refinar a pesquisa também foi aplicado um questionário sóciodemográfico identificando o gênero, faixa etária e a escolaridade do pesquisado.

### **1.7 Estrutura da pesquisa**

Para atender os objetivos desta pesquisa, organizou-se a dissertação em oito capítulos, sendo o capítulo um a introdução. O capítulo dois versa sobre carreira, conceitos, evolução, tipos e âncoras. As gerações baby bommers, X e Y são descritas no item três. No capítulo quatro encontra-se a apresentação da empresa pesquisada. A metodologia, tipologia, participantes da pesquisa e instrumentos utilizados são relatados no capítulo cinco. No tópico seis encontra-se os resultados e a discussão. As considerações finais estão expostas no capítulo sete, e, no último item encontra-se as referências utilizadas.

## 2 CARREIRA

Desde a Revolução Industrial ocorreram constantes mudanças nas relações de trabalho, conforme Fonseca (2005) a força da concentração capitalista no Estado Liberal, sufocou os agentes econômicos mais frágeis, surgindo disto o poder econômico privado. Ante a falta de regulação, uma vez que no período do liberalismo econômico não era função do Estado regular as atividades econômicas, este poder econômico privado impôs ao trabalhador jornadas de trabalho extenuantes e salários cada vez mais aviltados. Neste ambiente econômico imperava aquilo que se convencionou denominar de ordem natural. A ordem natural fundava-se na livre concorrência e em preços livres, quer obedeceriam a chamada lei da oferta e da demanda.

Como fruto dos conflitos gerados entre capital e trabalho na sociedade e devido ao desgaste do modelo liberal, surge como forma de tentar solucionar estes conflitos, o Estado Intervencionista. Este por meio da inserção nas Cartas Constitucionais da expressão ordem econômica, que permitia que o Estado se tornasse normatizador, regulador e indutor da atividade econômica. Dessa forma objetivou alcançar os chamados direitos sociais e coletivos. Nesse período procurou-se mitigar os efeitos excludentes do sistema capitalista via tributação, com a distribuição do produto desta em melhora da condição de vida do trabalhador (FONSECA, 2005).

Outro período de grande influência sobre o estudo da carreira foi o advento da globalização. A globalização tornou o mundo pequeno do ponto de vista econômico, propiciou a liberdade dos fluxos de capital, a implementação das chamadas cadeias globais de valor, onde nos setores mais competitivos, praticamente deixou de existir uma produção verticalizada. Isto é, uma única empresa não produz todos os componentes de um produto ou todas as etapas de sua produção, preferindo a terceirização da produção desses componentes ou dessas etapas produtivas (DICKEN, 1992). Este comportamento retirou do mapa industrial várias empresas no primeiro mundo e em alguns países em desenvolvimento. Com as cadeias globais de valor, somente aqueles mais eficientes, competitivos em seus processos comandarão a produção daquele componente ou daquela etapa de produção. Desse modo, a atração desta produção para China, Índia e os Tigres asiáticos vem causado uma

série de transformações nas carreiras profissionais no mundo todo (STEPHERSON, 2015).

Dessa maneira, não se pode deixar de mencionar estes fatos históricos que influenciaram o comportamento dos agentes econômicos, que por sua vez reagiram de alguma forma para adequar suas atividades econômicas aos novos tempos. Ao fazerem isso, geraram uma radical mudança no estudo da carreira e no modo das pessoas enxerga-la em todo o mundo em maior ou menor grau.

Utiliza-se cotidianamente a palavra carreira para se referir a existência de uma ocupação ou um determinado cargo em uma organização. No ambiente organizacional, a palavra carreira, bem como seu conceito e desenvolvimento, vêm sofrendo transformações a partir dos diferentes modelos de gestão (BRIDGES, 1995).

Segundo Clawson (1985), originalmente o significado da palavra carreira em inglês, faz referência à velocidade pela qual um vagão de trem percorria um determinado trajeto. A partir deste significado pode-se extrair que carreira traz em si a ideia de objetivo profissional e de qual tempo será despendido ou foi despendido para se alcançar tal objetivo.

A carreira da forma tradicional e academicamente aceita, é definida como a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. A partir da consideração de aspectos objetivos e subjetivos, Schein (1974), afirma que uma carreira é mais que um trabalho. É mais que uma longa sequência de trabalhos, ela tem um senso de direção que advém do indivíduo. Define que a carreira pode ser pensada como um conjunto de etapas ou um caminho através do tempo que reflete duas coisas, primeiro as necessidades, motivações e aspirações em relação ao trabalho, e segundo as expectativas da sociedade sobre que tipos de atividades resultarão em recompensas monetárias e de status para o ocupante da carreira.

Arthur e Rousseau (1996), definem carreira como a sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. Destacam ainda que o tempo afeta, por exemplo, a estabilidade no emprego, as habilidades e experiência adquirida, os relacionamentos mantidos e as oportunidades encontradas.

Hall (2002), afirma que a expressão carreira abrange vários significados e apresenta quatro sentidos distintos quando o termo é empregado. O primeiro sentido apresenta a carreira como avanço, uma ascensão vertical em uma estrutura organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima. O segundo concebe a carreira como profissão, enxergando que certas ocupações representam

carreiras e outras não. Nessa ótica, seriam apenas consideradas carreiras as ocupações que de tempos em tempos são submetidas a uma mudança ascendente de status, enquanto os trabalhos, que normalmente não levam a uma ascensão progressiva no status profissional, não contribuirão à construção de uma carreira. O terceiro sentido empregado para Carreira é o que a define como uma sequência de trabalhos durante a vida, sendo este, na visão desse autor, o conceito mais adequado, não existindo, nesta concepção, uma escala de valoração sobre o tipo de ocupação. Assim, de acordo com essa ótica, todas as pessoas com histórico de trabalho têm carreira. O quarto sentido de carreira diz respeito a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, o que é relevante para uma parcela dos escritores que tratam da ciência comportamental. Assim, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de fazeres e atividades que constituem sua história de trabalho.

A principal referência para as publicações geradas a partir da década de 80, segundo Dutra (1996), é a definição de London e Stumph (1982), que afirmam que carreira se refere as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, abrange políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON; STUMPH, 1982).

Depois de analisar os vários conceitos apresentados em suas pesquisas, Hall (2002, p.13) conceitua carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa. ”

## **2.1 Evolução de Carreira**

A partir da Revolução Industrial, as teorias de carreira têm se desenvolvido de maneira consistente. Há mais de 100 anos, Taylor, foi o grande pioneiro em dividir tarefas e adequar pessoas em determinadas atividades (HELOANI, 2007). Em seus

postulados, Taylor observa que a atividade organizacional ganharia em produtividade, com a colocação da pessoa adequada para uma determinada função, ou seja, a pessoa desenvolveria somente a atividade que tivesse talento ou aptidão para tal, observava-se, *in casu*, principalmente aptidão física.

No decorrer do século XX, as pesquisas sobre carreira tentaram compreender os processos de desenvolvimento dentro de um contexto histórico no qual, de acordo com Savickas et al. (2009, p. 240), “trabalhadores leais e dedicados poderiam aspirar a um emprego pelo resto de suas vidas e a organização responderia oferecendo um emprego estável”. Esta concepção foi superada a partir da segunda metade da década de 70, pois, o entendimento a respeito de carreira se modificou, passando do princípio da estabilidade para a mobilidade e transição.

Importante nesse sentido, a contribuição de Donald E. Super, que desenvolveu e acompanhou por quase meio século o estudo padrão de carreira, bem como sua evolução com as grandes transformações econômicas, sociais e políticas do agitado século XX. Considerado por muitos o mais importante em termos de profundidade e extensão teórica, e tem influenciado pesquisadores ao redor do mundo até recentemente (BALBINOTTI, 2003; KOEN; KLEHE; VIANEN, 2012; SAVICKAS; PORFELI, 2012).

Sem dúvidas, que as ideias de Super a partir de 1949, representaram uma mudança radical na forma que as escolhas profissionais se pautavam e como a carreira estava sendo estudada. Até aquele momento o estudo da carreira estava fundado na previsibilidade e estabilidade.

Outra importante contribuição de Super (1949), foi sua pesquisa longitudinal, que tinha como escopo acompanhar e compreender os padrões de carreira de 100 homens, com idades entre 14 e 50 anos. Fundamentado nos resultados dessa pesquisa, Super (1955) apresentou o conceito maturidade vocacional, definido como o estágio ou o nível em que uma pessoa estaria preparada para o desempenho de tarefas de desenvolvimento vocacional requeridas em dado momento. Conceito este de fundamental importância, sendo considerado pelo próprio autor como o processo central do desenvolvimento vocacional de adolescentes.

Dentro do estudo padrão de carreira, Super, por meio de outra importante publicação, buscou explicar a importância do autoconceito para o desenvolvimento de carreira (SUPER, 1957). O autoconceito é composto pelos significados que as pessoas

conferem aos diversos papéis que desempenham na sociedade. Para Super (1957, P.18), autoconceito constitui:

“o retrato do indivíduo sobre si mesmo, o self<sup>1</sup> percebido com significados recorrentes. Como a pessoa não pode conferir significado a si mesma no vácuo, o conceito do self é, geralmente, um retrato de si desempenhando algum papel, alguma situação, em alguma posição, exercendo uma série de funções ou em alguma teia de relações”.

Nesse sentido, Oswaldo (2017), aponta que, para compreender o desenvolvimento profissional é necessário a priori, entender o desenvolvimento em sua condição de pessoa. Destaca que o indivíduo vive em um único plano de existência, onde todas as áreas da vida são integradas e complementares, sendo necessário, deste modo, ter um conhecimento profundo de uma das características principais do ser humano, que é a sua essência, sua identidade pessoal, o seu *self*, o eu verdadeiro.

A autora afirma, ainda, que a busca por essa identidade foi esquecida por alguns anos, em que a tecnologia e produtividade ficaram acima do ser humano.

Desse modo, com fundamento em vários estudos desenvolvidos desde 1940, Super (1980), trouxe à tona um estudo com objetivo de descrever e compreender o desenvolvimento da carreira definida por teoria Life-Span, Life-Space (ciclo vital, espaço vital).

A Teoria Life-Span, Life-Space, compreende o desenvolvimento da carreira a partir de duas dimensões conceitual e teoricamente distintas, mas estreitamente relacionadas: uma dimensão longitudinal, Life-span (ciclo de vida), esta dimensão, pressupõe que o desenvolvimento vocacional dá-se por meio do enfrentamento das tarefas evolutivas vocacionais demandadas socialmente ao indivíduo e experimentadas como preocupações de carreira, correspondentes, no âmbito da teoria do desenvolvimento vocacional, aos estágios de crescimento (infância), exploração (adolescência), estabelecimento (adulterez jovem), manutenção (maturidade) e desengajamento (velhice), que constituem uma sequência mais ou menos estabelecida (maxi-ciclos). Já a dimensão transversal, o Life-space (espaço de vida) é consubstanciada no desempenho de papéis ao longo do ciclo de vida. O modelo original apresenta seis papéis: filho, estudante, trabalhador, e papéis relativos ao tempo livre, a serviço comunitário, a casa e família.

---

<sup>1</sup> Self (ou ser) pode também ser definido como um fator de orientação interna (JUNG, 2008).

Nessa mesma época, Super (1980) desenvolveu um gráfico em forma de arco-íris como analogia ao ciclo vital e aos espaços vitais de uma pessoa, no qual existem faixas simbolizando os papéis desempenhados bem como os estágios de desenvolvimento, então denominados de crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio. O objetivo desse gráfico era ensinar, para estudantes, a natureza dinâmica e interativa do desenvolvimento de carreira e usá-lo como técnica de aconselhamento com adolescentes e adultos, a fim de informá-los em que estágio se encontravam dentro do gráfico e de como fazer projeções futuras para planejarem suas carreiras (AMBIEL, 2014).

Na década de 70, de acordo com Dutra (2010), não era importante para as organizações obterem pesquisas sobre carreira. Não se analisava o fenômeno com vistas a tentar antecipar o comportamento futuro do mercado em relação à carreira. Assim, poucos estudos e pesquisas foram feitas na primeira metade dessa década, as teorias existentes na época eram formadas por psicólogos vocacionais e sociólogos.

Entretanto, na segunda metade dessa década, observam-se estudiosos desenvolverem novos estudos, e surgem também livros-chave, que ajudaram a ampliar o foco em carreiras, como: *Career in organizations* (HALL, 1976), *Career dynamics* (SCHEIN, 1978) e *Organizational careers* (VAN MAANER, 1977).

Ao lado disso, Chanlat (1995), afirma que a partir da década de 70, ocorreram muitas mudanças na sociedade, dentre as quais pode-se destacar a chegada das mulheres ao mercado de trabalho; o aumento do grau de instrução; cosmopolitização do tecido social; afirmação dos direitos dos indivíduos; a integração da economia; flexibilização do trabalho.

Nesse mesmo período, Schein (1974) levando em consideração aspectos objetivos e subjetivos, assevera que a carreira pode ser concebida como uma série de etapas ou um percurso através do tempo que reflete duas situações: as necessidades, motivações e aspirações em relação ao trabalho; e as expectativas da sociedade sobre que tipos de atividades resultarão em recompensas monetárias e de status para o ocupante da carreira. Desse modo, carreiras profissionais reproduzem para ambas as definições, tanto no aspecto individual como social, sobre que conjunto de atividades vale a pena ser perseguido ao longo da vida.

A partir dessa concepção, Schein (1974) já dava mostras de que haveria uma diversidade de compreensões a respeito da carreira e que isto se daria de acordo

com a perspectiva de quem a observa, seja o indivíduo ou a sociedade. Entretanto, não as explicitou naquele momento.

Posteriormente, Schein (1996) efetivamente passou a dividir o conceito de carreira em duas definições: carreira interna, que inclui o modo como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como é percebida por esta pessoa, ou seja, é como a pessoa visualiza sua própria vida profissional e o papel que nela desempenha, e carreira externa: etapas reais, necessárias a uma profissão ou organização da carreira ao longo do tempo, reconhecidas tanto pela pessoa quanto pela sociedade.

Por entender que esta teoria deixa de observar tanto a subjetividade dos significados de vida, trabalho e escolhas profissionais (avaliações pessoais, internas e emocionais do que se quer fazer), quanto a dinâmica entre os diversos episódios ocorridos durante a carreira de qualquer profissional, como as sucessivas experiências e escolhas de alguém se encaixam e acumulam significados, que Clawson (1985) expandem o conceito de carreira interna e externa para incluir outros elementos, como o bem estar físico e o psicológico.

Assim, Clawson (1985) afirma que uma carreira é uma série de empregos relacionados em que uma pessoa trabalha para sustentar sua vida física e psicologicamente. Empregos podem ser relacionados em pelo menos três dimensões, a individual, a organizacional e a do conteúdo do emprego em si.

Dessa forma, a definição de carreira passa a compreender também o bem-estar físico e psicológico dos profissionais, isto é, se um profissional não está satisfeito com seu trabalho, dificilmente terá uma carreira, pois um dos dois fatores irá sucumbir. Isso pode ocorrer com os dois simultaneamente, como nos casos de estresse relacionado ao trabalho que pode ser facilmente observado em qualquer ambiente profissional.

No que se refere, ainda, a evolução do constructo, na década de 80, de acordo com Arthur, Hall e Lawrence (1989), surgiram eventos e reuniões entre grupos de interesse sobre o tema. Aliado a isso, o setor acadêmico se envolve com maior interesse com estudos sobre carreira, assim, consolidam-se teorias e surgem novos paradigmas.

Com a contribuição de Hall (1986), teorias nascem para servir de fundamento ao planejamento de recursos humanos, pois, ele afirma que o campo de estudo sobre carreira é ao mesmo tempo teórico e prático. Nesse sentido, as

pesquisas tinham escopo de desenvolvimento de planos de sucessão, avaliação e desenvolvimento da gerência, bem como treinamento gerencial pautado modelo de coaching (treinador, mentor) e counseling (aconselhamento).

Nesse mesmo tempo, o foco também se voltou para movimentos não tradicionais de carreira que visavam o desenvolvimento profissional das melhores carreiras. No final da década, surge o livro *Handbook of career theory* (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989). Desse modo, a dedicação empregada no início da década de 70 sobre o estudo da carreira, estava se sedimentando no mundo corporativo e acadêmico.

Outro fator fundamental e que abalou as carreiras profissionais foram as transformações no mercado do trabalho a partir da década de 80 e que na década de 90 tiveram seu apogeu. Os impactos das transformações no mundo do trabalho não foram totalmente compreendidos e avaliados, pois, ainda estão em curso. Entretanto, a literatura e os pesquisadores já produziram material suficiente para uma análise de como têm sido estabelecidas as relações de trabalho no final do século XX e começo do século XXI.

A esse respeito Mattoso (1995), ressalta que a reestruturação do capitalismo a partir da década de 80, trouxe uma ruptura do padrão industrial e tecnológico que teve início a partir da segunda revolução industrial e a urgência de um novo padrão produtivo, tecnológico e organizacional. Assim, teve um conflito com as relações sociais, salariais e com os padrões de consumo anteriores.

Os anos 90 foram transformadores para a carreira profissional, do ponto de vista de alguns foram negativas, pois, devido a várias crises econômicas, o mercado de trabalho foi profundamente impactado pelos efeitos negativos destas turbulências e incertezas no ambiente negocial. A síntese do período foi a relevante diminuição da segurança, tanto para organizações, que não poderiam mais garantir relações duradoras para seus profissionais, quanto para os trabalhadores que assistiam seus postos de trabalho pulverizados da noite para o dia pela implantação dos processos de reengenharia e downsizing implantados nas empresas.

Nesse ambiente hostil, viu-se cumprir o fruto da abstração acadêmica de Hall (1976), que há uma década e meia antes escreveu a respeito de uma carreira denominada proteana, em analogia à figura mitológica de Proteu, que possuía a habilidade de mudar sua forma ao comando de sua vontade. Essa carreira deve ser vista como aquela em que a própria pessoa tem a responsabilidade de buscar o

constante aperfeiçoamento, conhecimento, autoconhecimento, bem como a capacidade de adaptação diante de possibilidades de mudanças por necessidades pessoais ou circunstâncias ambientais.

A partir desse ambiente, que para muitos foi de terra arrasada, a carreira deve ser reinventada periodicamente e passa a ser dirigida pelas pessoas e não pelas organizações, por meio de ações efetivas em variadas experiências educacionais, treinamentos, trabalhos em diversas empresas, mudanças no campo de trabalho entre outras (NEVES, 2013).

Na mesma esteira Veloso (2012) assevera que, neste mesmo período, diversas reformas políticas ocorreram na América Latina, dentre elas, à liberalização do comércio e redução do papel do Estado na regulação do mercado. Também surge nessa década, a chamada carreiras sem fronteiras, que também nasce desafiando as visões ortodoxas de trabalho. As pessoas entendem que não há fronteira, ou não precisam se limitar apenas ao interior das organizações (ou de suas atividades) para se exercer um ofício.

Mattoso (1995), acredita que toda essa situação que causou enorme impacto nas carreiras profissionais foram fruto das mudanças trazidas pela introdução do padrão tecnológico e produtivo, denominado toyotismo. Esse que apresenta como consequência a redução dos níveis hierárquicos nas empresas, a incorporação de novos procedimentos de planejamento e pesquisa de produtos e mercados; novas formas de relação entre fornecedores e o surgimento da terceirização; mas, principalmente, uma ruptura no pacto social e nas relações de trabalho constituídas entre 1950 e 1980.

Knabem (2005), traz uma visão crítica do processo ao afirmar que as ideais de flexibilização dos contratos de trabalho (perda dos direitos trabalhistas, terceirização, precarização do emprego etc.) e de flexibilidade do trabalhador (multifuncionalidade e polivalência) escondem, na verdade, exploração, sobrecarga e insegurança no trabalho. Com as mudanças na organização do trabalho, o quadro de qualificações profissionais também tem mudado. Exige-se que o trabalhador seja capaz de conceber, organizar, executar, avaliar as tarefas e controlar a qualidade. Isso implica em escolarização elevada, treinamento constante, pois o trabalho qualificado pressupõe conteúdos mais elaborados.

Posteriormente, Hall (2002) afirma que nos anos 2000, em decorrência de downsizing (enxugamento) e outplacement (recolocação), verificou-se o aumento do

autoemprego, contrato independente, organização de consultores privados, empreendedorismo e similares. As teorias de carreira passaram realmente a considerar a perda de fronteiras. O autor cita que as carreiras não se tornaram totalmente sem fronteiras, porém o movimento se tornou natural e essencial. Dessa forma, os estudos sobre carreiras proteanas e carreiras sem fronteiras ganha corpo e tornam-se emergentes nesse contexto.

Percebeu-se também nessa década, a busca do prazer no trabalho, movimentos de qualidade de vida; prioridades pessoais, lazer, família, etc. Bendassolli (2007) cita, em seu artigo denominado “Felicidade e Trabalho”, que talvez o mais importante para a felicidade no trabalho seja a atividade em si, e não o modo como ela se institucionaliza. Isso leva o indivíduo a conciliar a carreira com suas prioridades.

## **2.2 Tipos de Carreira**

### **2.2.1 Modelo Tradicional de Carreira**

O modelo tradicional de carreira está fundamentado na estabilidade e na hierarquia das rígidas estruturas, com vínculos trabalhistas e direção linear. Wilensky (1961) afirma que a carreira tradicional se caracteriza por uma sucessão de trabalhos relacionados, organizados em uma estrutura de prestígio, por meio da qual as pessoas se movimentam numa sequência ordenada e relativamente previsível.

Nesse percurso profissional a progressão é estabelecida pela ascensão sistemática na hierarquia da organização. O sucesso profissional é avaliado por indicadores como estabilidade, remuneração e posição na sociedade (BARUCH, 2004; CHANLAT, 1995; ROSENBAUM, 1979; WILENSKY, 1961, 1964).

### **2.2.2 A Carreira Proteana**

De acordo com Hall (1996) até a segunda metade do século XX, havia uma estabilidade econômica que conservava um modelo de contrato de carreira, em que os empregos eram relativamente estáveis. Havia um contrato tácito de estabilidade,

baseado no comprometimento mútuo de longo prazo, sem previsão de extinção deste contrato.

Este comportamento entre capital e trabalho passou por grandes transformações principalmente a partir da década de 90, quando as empresas movidas pelas crises e incertezas passaram a adotar novas técnicas de gestão tais como as reengenharias, downsizings, que geraram desemprego e insegurança no ambiente laboral. As mudanças tecnológicas e sociais que ocasionaram esta mudança no comportamento das corporações e dos trabalhadores foram objeto de estudo da academia com Hall e Mivis (1996) e Sullivan (1999), que enfatiza a acelerada mudança da carreira tradicional para as novas carreiras.

Entretanto, Douglas Hall desde o ano 1976 já afirmava em suas publicações, que em pesquisas realizadas com jovens e trabalhadores de várias idades demonstravam uma tendência nas pessoas de aplicarem seus próprios critérios de sucesso. Neves (2013) afirma que de acordo com a referida pesquisa, tais indivíduos valorizam a autorrealização, a felicidade em contraponto aos indivíduos das carreiras tradicionais que valorizavam condições exteriores como o salário, nível hierárquico e *status*. Nessa perspectiva, a carreira é vista como uma sucessão de experiências profissionais ao longo de sua existência, que possibilitam satisfação pessoal e sucesso psíquico.

A partir da percepção de que os indivíduos estavam passando a ver a carreira de um novo prisma, Hall (1976) desenvolveu o conceito de carreira Proteana. A palavra Proteana surgiu em analogia à figura mitológica de Proteus, um deus marinho, filho dos titãs Tétis e Oceano, que possuía a capacidade de se metamorfosear assumindo aparência de leão, árvore, dragão, javali e outros monstros.

A figura mitológica Proteu de acordo com Martins (2001), demonstra características que podem ser metaforicamente relacionadas ao profissional contemporâneo, capaz de autogerenciar sua carreira com eficácia, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Comparativo das características da figura mitológica proteu com o profissional proteano.

| <b>Proteu</b>  | <b>Profissional proteano</b>   |
|--|--|
| Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro                      | Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida     |
| Habilidade de mudar a forma física                                     | Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade  |
| Decisão de fugir dos mortais que o importunam                          | Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não o aproximam dos seus objetivos de carreira e vida |
| Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos | Utilização de suas habilidades e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida                           |

Fonte: Martins, 2001.

Conforme informações contidas no quadro, o termo proteano é sinônimo de versatilidade, flexibilidade, com um sentido de alteração de sua forma, para maior adaptabilidade ao ambiente. Hall (1996) se utiliza desta alegoria da figura mitológica de Proteu para demonstrar a necessidade dos profissionais se adequarem para mudar às circunstâncias, alterando sua forma, para se amoldar às necessidades profissionais.

Assim, como a figura mitológica, a carreira deverá ser refeita, transformada de tempos em tempos. O profissional, nessa concepção, deve tomar as rédeas do seu desenvolvimento profissional por meio de novas e diferentes experiências educacionais, treinamentos, trabalhos em diversas corporações, mudanças no campo de trabalho. Esse processo foi acelerado pelas transformações já mencionadas na década de 90.

Nessa mudança comportamental, os indivíduos passaram a dar valor à liberdade para o desenvolvimento profissional não em uma única empresa, mas, em uma gama de empresas. Esse espírito desafiador não se limita à vida profissional, mas se transporta para todas as áreas da experiência humana.

Hall (2002) afirma, nesse mesmo contexto, que as novas relações de trabalho serão de curto prazo e com foco em necessidades correntes, tanto dos indivíduos quanto das organizações, bem como em suas performances.

Ao lado disso Baruch e Hall (2004), asseveram que a carreira Proteana é um processo em que a pessoa está no comando e não a organização. E como já fora

mencionado anteriormente, a multiplicidade de experiências profissionais, treinamentos, mudanças de ocupações, trabalho em diversas organizações e a especialização educacional são a tônica do profissional proteano. Para tais autores, a carreira proteana é fundamentalmente autocontrato, ou seja, um contrato consigo mesmo, ao invés de ser dele com a organização.

Esse profissional desenvolve sua carreira por intermédio de circunstâncias favoráveis e busca sua satisfação de forma integrada aos diversos elementos de sua vida. O sucesso passa a ser psicológico, interno. Diante deste leque de opções que esse profissional proporciona a si mesmo, poderá redirecionar sua carreira de tempos em tempos de acordo com suas necessidades (HALL, 1995).

A carreira proteana de Hall (1995) apresenta as seguintes características principais:

- Mudanças Frequentes;
- Autoinvenção;
- Autonomia;
- Autodireção;
- Habilidade para aprender;
- Habilidade para redirecionar a carreira e a vida;
- Habilidade para construir relações;

Tais características são relevantes para o sucesso profissional. No Quadro 2 pode-se verificar algumas alterações nos indicadores de sucesso.

**Quadro 2** - Perfil do sucesso

| <b>De</b>                   | <b>Para</b>               |
|-----------------------------|---------------------------|
| Know-how                    | Learn-how                 |
| Segurança no trabalho       | Empregabilidade           |
| Carreiras organizacionais   | Carreiras proteanas       |
| Individualidade no trabalho | A individualidade no todo |

**Fonte:** Hall, 1996.

Conforme demonstrado no quadro acima, há uma quebra de paradigmas entre a forma tradicional de carreira e a carreira proteana.

A partir dos anos 2000, de acordo com Neves (2013), os trabalhos sobre carreira Proteana desenvolveram-se em duas direções. Uma voltada para os valores internos de cada trabalhador, ofertando um referencial, um guia individualizado de sucesso para carreiras. A segunda examinava mais a autoadministração da carreira, destacando a “capacidade de adaptação” do indivíduo aos novos desafios fundados em desempenho e contínua aprendizagem. Briscoe e Hall (2006), observou e descreveu a influência dessas duas direções, na evolução do conceito de carreira Proteana.

Na visão de Briscoe (2006), o sucesso psicológico é o ponto central da carreira proteana e que este sucesso é resultado da gestão individual da carreira em contraponto ao desenvolvimento de carreiras pelas organizações. Sendo assim os indivíduos têm a propensão de utilizar seus valores para conduzir suas carreiras e desenvolver uma conduta autônoma na gestão de seus comportamentos vocacionais.

Um profissional que não tem conduta proteana está mais suscetível a se apropriar de padrões externos em vez de desenvolver os seus. Assim, procura direcionamentos e assistência para gerir sua carreira se contrapondo ao comportamento proativo e independente.

Hall (2004) propõe que estudos sejam feitos sobre o assunto para estabelecer como este perfil se desenvolve no indivíduo ao longo de sua carreira profissional. Isso com objetivo de melhor estudar o tema e também para o maior entendimento de como as organizações lidam com este modelo de carreira em relação aos seus funcionários.

### **2.2.3 As Carreira sem Fronteiras**

A definição de carreiras sem fronteiras foi cunhada por Michael Arthur e Denise Rousseau em 1996, trazendo em si um novo princípio de emprego para uma nova organização. O surgimento da carreira sem fronteiras se deu no contexto de mudanças das organizações no final do século XX.

O termo sem fronteiras explica justamente a característica principal das carreiras nesses novos tempos, a mobilidade profissional, a mudança física entre organizações, o profissional se move por empregadores diversos. Entretanto, este conceito é limitado, uma vez que a carreira sem fronteiras não é caracterizada por

uma forma única, traz em sua gênese um período de possibilidades, que causam incertezas ou inseguranças às concepções tradicionais de carreiras.

Esses conceitos e arquétipos de carreiras surgiram para demonstrar a diversidade de possibilidades neste ambiente profissional de constantes mutações. Esse modelo surgiu como alternativa às teorias tradicionais, em resposta às mudanças ocorridas na transição da sociedade industrial para a economia da era do conhecimento (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Segundo Arthur e Rousseau (1996) até o início dos anos 80, a definição de carreira somente se aplicava a aqueles que detinham um status profissional, isto é, somente advogados, médicos, administradores possuíam carreira, mas, operários, secretárias não. De acordo com os autores, o significado de carreira também era influenciado por organizações de origem industrial, empresas burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos, com milhares de empregados e que dominavam o cenário econômico vigente.

Nessa concepção de carreira o profissional desempenhava as funções que eram designadas a ele pela empresa, seu avanço estava adstrito ao limite imposto pela organização. A lógica da progressão da carreira era vertical e amplamente difundida na maioria das organizações, bem como de fácil aceitação pela maioria dos trabalhadores devido a facilidade de compreensão. Ademais, este modelo proporcionava segurança na manutenção dos empregos e relativa estabilidade durante toda à vida profissional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Tieppo (2010) afirma que em meados da década de 80, publicações já relatavam mudanças estruturais ocorridas na economia americana e em algumas partes do globo. Com os passos iniciais da globalização dos mercados, as empresas se depararam com um novo mercado consumidor e novos competidores. Na busca pela competitividade, as organizações foram constrangidas, pela nova ordem, a se reformularem, tornando-se mais flexíveis e enxutas, requisitos essenciais para a atuação nesses novos tempos. Nessa nova seara, os conglomerados não mais podiam ofertar empregos seguros e duradouros para seus colaboradores. A revolução tecnológica e o mercado global impunham, já naquele período e até hoje, mudanças constantes.

Os autores Arthur e Rousseau (1996), em sua obra *The Boundaryless Career*, apresentaram outra realidade desses novos tempos, nela as organizações passaram a não mais querer dominar todo o processo produtivo. Assim as grandes

corporações passaram parte de suas atividades para empresas menores, que funcionavam periféricamente a elas, tendo a partir daí a massificação do processo da terceirização. Desse modo, as empresas a se tornaram organizações sem fronteiras, nas quais o planejamento e a burocracia foram substituídos pela flexibilidade e velocidade de resposta ao mercado.

Essa ideia de flexibilidade também é estendida aos trabalhadores, que cada vez menos serão amparados pelas organizações, sendo impostos a estes, a partir de então, o planejamento de suas carreiras de forma assertiva, proativa e autônoma. Entretanto, sustentar que transformações de comportamento de carreira decorrem apenas como resposta às mudanças organizacionais pode resultar em uma visão simplista da realidade. Não se pode deixar de considerar o aumento da consciência dos trabalhadores sobre suas necessidades pessoais independentes das organizações (VELOSO; DUTRA, 2010).

Segundo Arthur e Rousseau (1996), as carreiras sem fronteiras são antagônicas as carreiras organizacionais. Assim, proporcionam um norte ao tipo de carreira que se adéqua as transformações sociais da sociedade industrial para a nova economia.

Vale destacar que a carreira organizacional se dá pela progressão profissional de uma pessoa na estrutura formal da organização. Já a carreira sem fronteira se estende na sequência de todas as experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.

Desse modo, essa verticalidade do modelo tradicional na qual o profissional dedicava toda sua vida profissional a uma única empresa, foi substituída pela transversalidade da carreira sem fronteiras. Nesse modelo transversal é usual a movimentação do profissional por diversas áreas e organizações (BENDASSOLLI, 2009).

A definição de carreira sem fronteiras para Arthur (1994), está mais ligado à conquista de trabalho, do que à relação de emprego, desta feita, uma boa mobilidade profissional, que é facilitada pela participação em redes sociais sólidas, aumenta as possibilidades do desenvolvimento de carreiras sem fronteiras.

Ainda, segundo o autor, uma das primeiras experiências do conceito de carreira sem fronteiras surgiu no Vale do Silício, onde se implementou um vínculo independente e transaccional entre indivíduos e organizações. O processo de aprendizagem foi bastante proveitoso, porquanto os profissionais mudavam de

empresas e indústrias, apropriando-se de novas experiências, habilidades e principalmente na troca de informações do mercado de modo oficial e extraoficial.

Dutra (2009), por sua vez assevera que as carreiras sem fronteiras sobrepujam a economia e a vida comunitária, são desenvolvidas por meio do aprendizado coletivo. Assim, o comportamento e a motivação de carreira são dependentes da participação em redes sociais.

Nessa direção, Arthur e Rousseau (1996) afirmam que o espaço sem fronteiras indica que as pessoas são as responsáveis pelo desenvolvimento de suas carreiras, tendo como ponto principal o processo de aprendizagem. Todavia, destacam que outros autores declaram que esse empenho pode ser resumido por meio do desenvolvimento de uma rede de relacionamentos que se traduz na síntese da conduta desse profissional, que por meio da troca de conhecimentos proporciona o aprendizado, que por seu turno, acrescenta valor aos profissionais enquanto capital humano. Tudo isso gera um círculo virtuoso no qual os profissionais adquirem conhecimento, que por sua vez, se traduz na empregabilidade, e podem desse modo, trabalharem nos mais diversos lugares (VELOSO, 2009).

Diante do exposto, fez-se uma comparação entre os dois tipos de carreiras, a tradicional e sem fronteiras. No Quadro 3 é possível verificar essa comparação.

**Quadro 03** – Comparativo carreira tradicional e carreira sem fronteiras

| <b>Tipo de Carreira</b>             | <b>Tradicional</b>                  | <b>Sem Fronteiras</b>                           |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Relação de emprego                  | Segurança no trabalho pela lealdade | Empregabilidade por performance e flexibilidade |
| Fronteiras                          | Uma ou duas empresas                | Empresas múltiplas                              |
| Competências                        | Específicas da empresa              | Transferíveis                                   |
| Sucesso medido por                  | Salário, promoção e status          | Sentido no trabalho                             |
| Responsável pela gestão da carreira | Organização                         | Individual                                      |
| Treinamentos                        | Programas formais                   | <i>On-the-Job</i>                               |
| Marcos                              | Relacionado à idade                 | Relacionado ao aprendizado                      |

Fonte: Sullivan, 1999, p. 458.

Pelo que se infere do quadro acima, há uma mudança substancial entre a postura do profissional dentro da perspectiva da carreira tradicional com o profissional da carreira sem fronteiras. A garantia do emprego não está vinculada à lealdade a

empresa e sim à performance e a flexibilidade deste profissional, a versatilidade é a tônica dessa nova carreira. Nessa nova diretriz a gestão da carreira sai da responsabilidade da empresa e passa para o profissional, que por isso, tem que estar em constante aprendizado. Assim, não basta querer ser um profissional sem fronteiras, torna-se imperioso possuir requisitos essenciais.

É nesse sentido a contribuição de Dutra (2009), que fundamentado nos estudos de Arthur e Rousseau (1996), Weick (1996), Saxenian (1996), cita os requisitos essenciais para que uma carreira seja sem fronteiras:

- a) a pessoa ser a principal responsável pelas ações que envolvam sua carreira;
- b) ter condições de mobilidade inter organizacional e perceber valor no trabalho independente do empregador;
- c) participar de redes de relacionamento pessoais (networks) e ser subsidiada por informações sobre o mercado de trabalho;
- d) reconhecer formas de progressão e de continuidade independente da hierarquia organizacional tradicional, como, por exemplo, atuar em projetos específicos;
- e) conciliar necessidades profissionais, pessoais e familiares;
- f) conseguir se organizar por meio do indivíduo e não somente por meio das possibilidades oferecidas pela organização;
- g) considerar a aprendizagem como fator crucial para o desenvolvimento profissional e para a continuidade da carreira;
- h) ter ação e participação não contratual como elementos essenciais ao seu desenvolvimento.

DeFillippi e Arthur (1994) ressaltam a necessidade de amearhar capital de carreira negociável, na forma de valores e identidade (know-why), habilidades e experiência (know-how) e rede e reputação (know-whom).

O know-why (saber por que) é composto por valores, identidades e interesses que arrimam e dão lógica às atividades desenvolvidas, isto é, a maneira que os indivíduos compreendem sua própria motivação, significado e identificação com a carreira.

O know-how (saber como) é um agrupamento de competências concernentes ao conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho, que acabam repercutindo no desempenho do profissional. Apesar da relevância do desenvolvimento de conhecimentos que possibilitem o aumento de sua empregabilidade, enquanto estiver trabalhando em alguma organização de acordo com Lacombe (2004), somente lhe será exigido o desenvolvimento de atividades específicas de potencial e de mobilidade. Por mais que os indivíduos possam desenvolver o Know-How que ultrapasse os limites das organizações, o foco é colocado nos conhecimentos que irão beneficiar o desempenho da organização que se está inserido.

O know-whom (saber quem) é um conjunto de habilidades que possibilita estabelecer uma teia de contatos ao longo de sua carreira. O Know-whom se revela pela estruturação e manutenção de uma de uma rede de relacionamentos (DEFILLIPPI E ARTHUR,1996).

Arthur e Rousseau (1996), afirmam que as competências são desenvolvidas a partir das recentes pesquisas sobre competências empresariais e seus reflexos sobre a competitividade e estratégias. Assim, o quadro 4 demonstra o confronto entre o desenvolvimento de competências dentro do perfil de carreira tradicional em comparação com o perfil de carreira sem fronteiras.

**Quadro 4** - Perfis de competência de carreira sem fronteiras versus tradicional

| <b>Competência</b>                                 | <b>Perfil de carreira</b>              |  |
|--|--|--|
|  | <b>Tradicional</b>                     | <b>Sem fronteiras</b>                      |
| <b>Know-why</b><br>Identidade                      | Dependente de empregador               | Independente de empregador                 |
| <b>Know-how</b><br>Contexto de emprego             | Especializado                          | Flexível                                   |
| <b>Know-whom</b><br>Local<br>Estrutura<br>Processo | Intrafirma<br>Hierárquico<br>Prescrito | Interfirma<br>Não hierárquico<br>Emergente |

**Fonte:** Arthur e Rousseau, 1996.

Na lição de Arthur e Rousseau (1996), os princípios adotados pela carreira sem fronteiras, fundados em competências impactam diretamente nas companhias, culturas e a competência de knowing-why (sabendo por que) dos trabalhadores, respectivamente. Esses valores complementam o chamado princípio de emprego do novo paradigma de carreira, tais como o voluntariado, disciplina de mercado, crescimento, colaboração e resiliência.

Tais competências, são alcançadas por meio da educação, trabalho e da experiência de vida e constituem o capital de carreira do indivíduo. Capital esse que deve ser objeto de renovação constante por meio do aprendizado, com vistas à obtenção de uma segurança circunstancial. O patrimônio profissional pode ser de maior ou menor valor, podendo variar de acordo com a organização em que se está inserido ou do momento profissional (ARTHUR, 1989).

Sullivan e Arthur (2006, p.9), afirmam que “Uma pessoa com uma mentalidade voltada para a carreira sem fronteiras dirige a mudança do cenário de trabalho executando uma carreira caracterizada por diferentes níveis de mobilidade física e psicológica”.

Mobilidade física, *in casu*, é transpor ou romper as fronteiras, enquanto que a psicológica é a percepção da capacidade para transpor ou romper tais fronteiras.

Nessa linha de raciocínio sobre carreiras, vale aqui destacar as âncoras de carreira, que se relaciona com a forma que o indivíduo escolhe sua carreira.

### **2.3 Âncoras de Carreira**

Em 1961, EDGAR SCHEIN iniciou um estudo para analisar a interação entre valores pessoais e eventos da carreira na vida dos gerentes. Para esse estudo foram selecionados 44 alunos do mestrado da Sloan School of Management do MIT (Massachusetts Institute of Technology), com escopo de entender o desenvolvimento das carreiras administrativas, bem como compreender a percepção dos indivíduos a respeito dos valores e procedimentos das empresas em que trabalhavam (SCHEIN, 1996).

Para fundamentar o estudo foi realizada uma pesquisa longitudinal no período compreendido entre os anos de 1961 a 1973, por meio de estudos sobre valores e atitudes e entrevistas com 44 alunos do programa de mestrado.

Preliminarmente a investigação se deu nos três primeiros anos da pesquisa com a entrevista de 15 indivíduos em 1961, 15 em 1962, e 14 em 1963, todos cursando o último ano de mestrado. Depois a averiguação ocorreu em dois intervalos, sendo uma de seis meses e a outra um ano após a conclusão do mestrado. Assim, todos os 44 ex-alunos foram entrevistados novamente, o que proporcionou um melhor conhecimento da transição da escola para a vida profissional (SCHEIN, 1996).

Passados cinco anos da titulação de mestre foram aplicados novos questionários, e finalmente em 1973 foram realizadas novas entrevistas de acompanhamento, nas quais se pedia aos pesquisados que informassem a razão de suas escolhas e a sensação alusiva às alterações advindas das mesmas. Não obstante às particularidades dos fatos, constatou-se que tanto nos motivos das escolhas, quanto no modo pelo qual foram manifestos os sentimentos, existia uma uniformidade nas ações resultantes do senso de identidade desenvolvido pelo aprendizado dos primeiros anos da vida profissional (SCHEIN, 1996).

Como decorrência dessa pesquisa, SCHEIN publicou em 1974 o artigo: "a motivational / atitudinal / value syndrome which guides and constrains the person 's career" (um conjunto de motivações, atitudes e valores que guia e restringe a carreira de uma pessoa), no qual estabelece o conceito de âncora de carreira.

Observou Schein (1974), que depois de alguns anos de experiência profissional, os mesmos alunos procuravam tipos específicos de trabalho ou responsabilidade, apresentando em suas entrevistas razões e padrões de escolha, que o autor classificou a princípio em cinco categorias. Posteriormente, após várias pesquisas realizadas pelo autor com outros grupos de alunos e com diversos profissionais de algumas áreas de especialização, essas categorias foram ampliadas para oito entre as décadas de 70 e 80.

Schein (1980), afirmou que a partir do desenvolvimento do seu autodiscernimento, ou seja, de possuir uma visão de si mesmo, paulatinamente se aprende a tomar decisões racionais sobre sua carreira. Os elementos dominantes que regem essas escolhas podem ser definidos como âncoras de carreira, porque o autoconceito (self-concept) começa a funcionar para orientar e restringir escolhas.

Dessa maneira, de acordo com Schein (1996), quando os indivíduos, por alguma razão, se desviavam desse padrão uniforme de comportamento, eles se sentiam içados ou movidos para atividades ou organizações harmonizadas com seus valores. Influenciado pelos resultados da pesquisa longitudinal, Schein cunhou a

expressão metafórica âncora de carreira, como sendo esta a área de maior relevância do indivíduo, pois é a partir dos valores (âncoras) que o indivíduo fundamenta suas escolhas e tem um certo padrão de comportamento.

A análise das experiências de carreira, no decorrer da vida profissional dos indivíduos pesquisados, reforçou o entendimento da âncora de carreira, um conceito individual fundamentado na definição do próprio autoconceito e valores individuais que se distinguem em oito pontos referenciais de carreira de acordo com as proposições de Schein (1996). Em que se pese a enumeração desenvolvida por Schein, existem outros autores que também falam sobre as âncoras de carreira, como por exemplo Derr (1986), que, no entanto, descreve a existência de apenas cinco âncoras.

Mais antigo é o estudo proposto por Curt Tausky e Robert Dubin (1965), contudo limita-se a dois tipos motivacionais denominados por sucesso ilimitado e de sucesso limitado. O sucesso ilimitado estava relacionado à indivíduos inclinados a longas carreiras, que procuram alcançar cargos no topo da estrutura organizacional e quando não alcançam ficam frustrados por não atingirem seus objetivos; já no sucesso limitado os indivíduos se sentem satisfeitos mantendo suas posições ou tendo uma ascensão modesta em uma estrutura organizacional, sem frustração ou perda de autoestima por encerrarem suas carreiras em níveis inferiores da estrutura da organização. Assim sendo, analogicamente, pode-se associar esses dois tipos de âncoras: segurança e estabilidade e de competência gerencial.

Logo, reputa-se que o modelo de Schein é mais estruturado e amplo por considerar tipos motivacionais. Ademais, com o estudo longitudinal esses oito perfis foram confirmados em variadas pesquisas com diferentes ocupações e em diferentes países (SCHEIN, 2006).

Na visão de Schein (2006b), âncora de carreira é definida como o afloramento da autoimagem da pessoa, é a forma pela qual organiza suas decisões de carreira, agregada a autoconsciência de suas habilidades, motivações e valores que são identificados pelos próprios indivíduos no período de 5 a 10 anos de carreira.

Nesse período, cada processo, experiência educacional ou profissional torna-se uma maneira de aprender e a fazer juízo de valor se algo é bom ou ruim, divertido ou não, e meditar sobre o que foi aprendido nestas experiências e entender as próprias reações diante dos desafios, porquanto caracteriza o processo de autoconsciência e autoconceito.

O autoconhecimento nessa esfera advém, especialmente, pelas habilidades e competências no momento em que o indivíduo aprende no que realmente é bom, seja por meio de autoavaliação ou pelo feedback de outros indivíduos; pelas razões quando se reconhece o que realmente é desejado, do que se gosta ou não, os verdadeiros desejos e pretensões; por fim, todavia não menos relevante, pelos valores. A começar das experiências vivenciadas se assimila o que é relevante para que ulteriormente se detecte o que os colegas de trabalho valorizam e em que tipo de clima organizacional se encontrará os mesmos valores.

Assim, após o já referido estudo longitudinal, Schein (1993) identificou oito categorias de âncoras de carreira:

- ✓ Competência técnica e funcional.
- ✓ Competência gerencial/administrativa.
- ✓ Autonomia e independência.
- ✓ Segurança e estabilidade.
- ✓ Criatividade empresarial.
- ✓ Dedicção a uma causa.
- ✓ Desafio puro.
- ✓ Estilo de vida.

As características de cada uma dessas âncoras estão sintetizadas no Quadro 5 a seguir.

**Quadro 5** - Características das âncoras de carreira

| Âncora de Carreira                                  | Tipo de Trabalho  | Remuneração e Benefícios  | Sistema de Promoção  | Tipo de Reconhecimento   | Exemplos Profissão                              |
|---|---|---|--|--|---|
| Aptidão técnico funcional (TF)                      | Aplicação de conhecimentos especializados.  | Equidade externa; grau de especialização.                                       | Aumento de recursos, apoio técnico e participação de decisões-chave.                       | Reconhecimento dos pares; oportunidade de aperfeiçoamento; reconhecimentos formais.  | Cientista; diretor técnico; supervisor técnico. |
| Aptidão administrativa geral ou gerência geral (GG) | Gerenciamento de organizações; liderança; atividades diversificadas.  | Equidade interna; alta remuneração; bônus por metas; opções de compra de ações. | Sistema de promoção tradicional; promoção baseada em resultados.                           | Promoções; Maior poder de controle e responsabilidades; símbolos de status; aprovação de seus superiores.                          | Diretor; gerente; líder.                        |
| Autonomia/ Independência (AI)                       | Trabalhos claramente delineados; liberdade para trabalhar a seu modo, etc.                                  | Mérito de seu desempenho, bônus; benefícios móveis, etc.                        | Promoções que refletem realizações; ganho de autonomia e flexibilidade.                    | Reconhecimentos móveis (Medalhas, cartas de recomendação, prêmios, recompensas, etc.).   | Profissional liberal.                           |
| Segurança/ Estabilidade (SE)                        | Trabalho estável e previsível.  | Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria.            | Sistema de promoção baseado em tempo de serviço e desempenho.                              | Reconhecimento pela lealdade e desempenho uniforme, com maior garantia de estabilidade.  | Funcionário público.                            |
| Criatividade empreendedora (CE)                     | Possibilidade de estar constantemente utilizando a criatividade.  | Aumentos constantes e previsíveis; planos de seguro e aposentadoria.            | Poder e liberdade para exercer a capacidade de criação.                                    | Fazer fortuna; criar empreendimentos de vulto; reconhecimento público.   | Empresário; publicitário                        |
| Vontade de servir/ Dedicção a uma causa (SD)        | Possibilidade de influenciar a organização na direção de valores de contribuição social e ajuda ao próximo. | Remuneração justa pelas suas contribuições; benefícios móveis.                  | Cargos com mais influência e liberdade para exercer suas funções de dedicação a uma causa. | Apoio dos colegas de trabalho e superiores, de forma que percebam que seus valores estão sendo compartilhados e apoiados por eles. | Assistente social; médico; sacerdote.           |
| Desafio Puro (DP)                                   | Trabalho que desafie constantemente habilidades; altos níveis de desafios.                                  | Remuneração e benefícios condizentes com os desafios superados.                 | Possibilidade de enfrentar novos e maiores problemas.                                      | Reconhecimento por sua capacidade de superar obstáculos e solucionar problemas.  | Vendedor; atleta; investidor de risco.          |
| Estilo de vida (EV)                                 | Possibilidade de integrar necessidades profissionais, individuais e familiares.                             | Benefícios opcionais; licenças-prêmio; horários flexíveis, etc.                 | Cargos que possibilitem maior adequação do trabalho ao estilo de vida                      | Respeito da organização pelos interesses e necessidades pessoais.  | Consultor; empresário.                          |

Fonte: Alberto (2008, p.40) apud Schein (1996, 2006a, 2006b).

### 3 GERAÇÕES

Gerações são subgrupos da população que nasceram em uma mesma época (STRAUSS; HOWE, 1991, MARIAS, 1949, MARKERT, 2004).

Solomon (1996) concebe que gerações são subculturas de idade, que possuem recordações comuns sobre heróis culturais e de importantes eventos históricos.

A princípio, torna-se imperioso, abordar o entendimento a respeito da influência dos fatores ambientais na relação entre as organizações e a sociedade. Para tanto, o conceito de gerações pode contribuir para o entendimento desses processos. Assim, a partir do final do século XX, as organizações defrontam-se com aceleradas mudanças que de acordo com Mohrman e Mohrman Jr (1991), resultam de cinco gatilhos do ambiente externo: pressão econômica, oportunidades percebidas, novas tecnologias, mudanças na legislação e pressões culturais articuladas por várias partes interessadas (stakeholders) (SILVA, 2013).

Quem primeiro se dedicou aos estudos sobre gerações foi o sociólogo Karl Mannheim (1952 apud SILVA, 2013). De acordo com esse autor, uma geração somente pode ser classificada com tal, quando indivíduos, mesmo sem estarem próximos fisicamente, intelectualmente e sem qualquer conhecimento do outro, apresentem semelhança cultural decorrente de suas participações em determinado período do processo histórico nos anos de sua formação.

Aduz ainda que há duas correntes de pensamento que abordam o tema das gerações, a corrente positivista predominante no pensamento liberal francês e o pensamento histórico-romântico alemão, ambas as correntes partem de dois ângulos distintos. Os positivistas estavam tentando esboçar uma lei geral para o ritmo da história a partir do determinante biológico da duração limitada da vida de um indivíduo, do fator idade e de suas etapas. Já a segunda vertente entende que o pertencimento a uma geração não pode ser deduzido imediatamente das estruturas biológicas, mas de uma determinada unidade temporal e histórico-social (MANNHEIM, 1952 apud WELLER, 2010).

De acordo com Joshi et al (2010), salvo a abordagem de Manheim para os estudos sobre gerações, existem ainda duas: coorte e incumbência:

- a) Identidade geracional baseada em coorte - entende que as gerações são determinadas por grupos de indivíduos que se inseriram no mesmo momento em certa situação, assim como um grupo de alunos que inicia conjuntamente um semestre num sistema de ensino. As interações entre as gerações anteriores e posteriores são susceptíveis de serem influenciadas pelo acesso ou controle sobre um conjunto de competências ou recursos valiosos, ou por um conjunto único de experiências que uma geração adquiriu no decorrer do tempo. A identidade geracional baseada em coorte refere-se à associação de um conjunto compartilhado de experiências organizacionais.
  
- b) Identidade geracional baseada em incumbência - nesta vertente a incumbência de papel está relacionada a um conjunto de experiências, atitudes, conhecimentos e capacidades concebida como resultado de um trabalho ou papel ocupado em quantidade finita de tempo. Assim, os processos sociocognitivos associados à incumbência de um papel diferem das identidades baseadas em coorte e idade, cuja adesão é estável e imutável.

Outra vertente teórica empregada nos estudos sobre gerações está relacionada com a teoria do curso de vida, que também revela o quão significativo pode ser os acontecimentos, experiências históricas e sociais, que podem moldar a conduta, o comportamento, a maneira de ver o mundo dos indivíduos no decorrer de suas vidas. De acordo com esta teoria, influências históricas moldam as trajetórias sociais dos indivíduos com sua família, educação e trabalho, sugestionando o comportamento e o seu desenvolvimento. Deste modo, todos são capazes de escolher os caminhos que desejam seguir, contudo essas escolhas não são feitas a partir do nada. Todas as escolhas de vida são limitadas e condicionadas às oportunidades e as restrições da estrutura social e cultural (ELDER, 1998).

Sob esse aspecto, percebe-se que tais fatores determinam as gerações que são classificadas em três tipos largamente difundidos tanto pela academia quanto pelo meio empresarial. As classificações são descritas como as gerações Baby boomers, geração X e geração Y (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007; PARRY; URWIN, 2010).

### 3.1 Baby Boomers

Os integrantes dessa geração são os nascidos após o término da Segunda Guerra Mundial até aproximadamente o ano de 1964. Essa geração cresceu sob a ameaça constante de um conflito nuclear, fruto da denominada guerra fria. Caracterizada pela bipolaridade entre os Estados Unidos (capitalista) e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (Comunistas). No Brasil em meados da década de 50, Juscelino Kubitschek assumiu a presidência da república, teve como meta fazer o Brasil crescer cinquenta anos em cinco. Em 1964, os militares tomaram o poder e instauraram o período de ditadura.

Santos (2011) afirma que em termos econômicos, os Baby Boomers experienciaram a reconstrução dos países destruídos pela Segunda Grande Guerra, e avaliaram a possibilidade de investir no desenvolvimento do próprio país ao invés de financiar a destruição dos outros. A própria Guerra Fria, encorajou os países a investirem em infraestrutura e criarem incentivos à economia para propiciar a supremacia do bloco. Os investimentos e a evolução em pesquisas, alcançados no período da Segunda Guerra e os realizados durante a Guerra Fria proporcionaram um rápido desenvolvimento tecnológico. No Brasil a partir de 1964, com a instauração do regime militar, do ponto de vista econômico, ocorreu uma série de mudanças na economia com a criação do banco central, regulação do mercado financeiro e a implantação do plano nacional de desenvolvimento (PND I) e a partir de 1969 ocorreu um forte crescimento da economia que ficou conhecido como o milagre econômico brasileiro.

Em 1973 ocorre a Crise do Petróleo na qual os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), elevaram os preços do barril em mais de 300%, isso impactou a economia mundial e fortemente a economia brasileira que no período importava 70% do petróleo consumido no país (SANTOS, 2011).

Do ponto de vista social, muitos vivenciaram o terror da guerra em seus países, procuravam unir-se para reconstruí-los. O movimento hippie que possuía o lema paz e amor representava a reação dos jovens Boomers contra a Guerra do Vietnã e a Guerra Fria. Nesse mesmo período intensificaram-se as lutas pela inclusão da diversidade. Martin Luther King morreu lutando pelo direito dos negros nos Estados

Unidos. Ainda durante os anos 60, surge o movimento feminista que incentivou as mulheres a buscarem seus direitos (SANTOS, 2011).

No Brasil os jovens Boomers contestavam o governo militar, muitos chegaram a se engajar na resistência armada, promovendo ações de guerrilha, assaltos e sequestros, com objetivo de restaurar o regime democrático no Brasil. Muitos desses jovens foram presos ou foram mortos pela polícia do regime político (SANTOS, 2011).

De acordo com Veloso (2016) a geração baby boomers é composta por indivíduos mais entusiasmados, mais positivos e dedicados ao trabalho. Eles têm uma percepção acurada para à busca de oportunidades para se inserirem em variados campos de trabalho social. Além disso, dedicaram aos estudos que lhes vislumbravam maiores facilidades para galgarem melhores colocações no mundo empresarial. Prestigiaram o renome e a evolução profissional dentro da corporação, a qual dedicaram sua lealdade. No Brasil, segundo dados do IBGE<sup>2</sup>, correspondem a uma parcela de 34% da população economicamente ativa.

Sobretudo, é a geração que contestou a autoridade e o *status-quo*, os Boomers vieram para quebrar os paradigmas. Eles lutaram contra o sistema, desafiando a autoridade e se rebelando contra as regras impostas por outros. Assim, conquistaram grandes mudanças sociais por meio dos movimentos de direito civil, luta das mulheres por igualdade e protestos antiguerra. Antes de tudo, em sua maioria, é uma geração de idealistas (SANTOS, 2011).

No mundo corporativo, as organizações, a partir da década de 50, iniciaram o processo de mudança na gestão de pessoas, com o abandono dos modelos Tayloristas e Fordistas, voltados para a administração de recursos, passando-se para um modelo de gestão com foco no comportamento humano (FISCHER, 2002).

O autor supracitado afirma que esse modelo tem como foco o comportamento humano e trabalha no reconhecimento, por parte das empresas, da importância do relacionamento humano para obtenção de resultados. Esse tipo de gestão predominou nas décadas de 60 e 70 e estavam fundamentados em teorias motivacionais e de liderança, sendo referência teóricas no tema Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

---

<sup>2</sup> Os dados demográficos disponíveis no IBGE (<http://www.ibge.org.br>) foram levantados pelos autores e categorizados de acordo com as gerações.

As características vinculadas aos Baby Boomers decorrentes do contexto apresentado, de acordo com Cennamo, Gardner, (2008), Westerman, Yamamura, (2007), são:

- valorização do comprometimento e da fidelidade para com a organização em que atuam;
- valorização do trabalho em equipe, das discussões em grupo e da construção do consenso;
- busca do desenvolvimento de boas relações com os superiores e colegas de trabalho;
- procura por empregos estáveis;
- crença que o sacrifício trará sucesso;
- crença de que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em seu lazer;
- ocupam, ao longo dos últimos anos, os cargos mais altos das organizações, da sociedade e da economia. Devido à sua posição, podem acreditar que seus valores são os corretos e que devem ser seguidos, principalmente pelos mais jovens;
- muitos têm que cuidar dos pais idosos e possuem filhos jovens e adultos morando em casa.

Robbins (2002) divide a geração Baby Boomer em duas subcategorias, os Existencialistas (nascidos entre 1945 e 1955) e os Pragmáticos (nascidos entre 1955 e 1965). De acordo com o autor, os Existencialistas foram muito influenciados pela ética hippie, estando mais preocupados com a qualidade de vida e valorizando fortemente a liberdade e a igualdade. Os Pragmáticos, por sua vez, são mais conservadores, e foram influenciados por Ronald Reagan. Eles possuem grande ligação com sua carreira e valorizam o sentido de realização e o reconhecimento social.

A geração Baby boomers se distingue por acreditar em empregos para uma vida toda e mostra lealdade à organização para a qual trabalha. Tende a se definir por meio do trabalho. Também é, na maioria das vezes, mais resistentes a mudanças, além de ter menos experiência e treinamento em tecnologia do que as gerações X e Y. Essa geração apresenta mais motivação, otimismo e admiração apreço pelo trabalho realizado e seus integrantes são mais propensos ao trabalho em equipe.

Muitos indivíduos desenvolveram suas carreiras em uma única corporação (WESTERMAN; YAMAMURA, 2007).

Outro fator de suma importância é que a geração baby boomers está saindo do mercado via aposentadoria. Em artigo publicado pela Odgers Berndtson (2013) em conjunto com a Cass Business School City University London, com 100 executivos seniors de companhias globais, dispõe que, o envelhecimento rápido das populações e a aposentadoria dos empregados da geração baby boomer, nascidos entre 1945 e 1964, resultará em um enorme êxodo de talentos nos próximos 20 anos, pela aposentadoria de profissionais de liderança e experiência que moldaram os negócios modernos.

### **3.2 Geração X**

Analisando em escala mundial, essa geração vivenciou, em sua juventude, o final da Guerra Fria. Período marcado pelo constante medo de um conflito nuclear, vários foram os esforços em busca de arrefecer a tensão entre o bloco capitalista e socialista. Porém, em 1979, os ânimos voltaram a se acirrar, quando a extinta União Soviética invadiu o Afeganistão. Nessa ocasião, Margaret Thatcher foi eleita primeira-ministra pelo Partido Conservador no Reino Unido e Ronald Reagan foi eleito presidente dos Estados Unidos adotando uma postura hostil em relação ao bloco socialista (SANTOS, 2011).

Nascidos entre 1968 e 1979, para outros autores 1965 a 1977, a geração X não têm uma boa reputação. Em sua obra, Howe e Strauss (2000) afirmam que essa geração é constituída por um grupo de pessoas mais egoísta, mais profano, mais fragmentado quanto aos objetivos em sociedade, menos cauteloso em relação a sexo e drogas, apático politicamente, mais violento e socialmente decadente.

De acordo com Meredith, Schewe e Karlovich (2002) são cínicos em relação ao futuro. Afirmam que, quando o termo Geração X entrou pela primeira vez na consciência coletiva norte-americana, com a publicação do livro de Douglas Coupland em 1991, com o mesmo nome, segundo os autores a obra gerou agitação na mídia, por algum tempo. Declararam estar diante de uma geração composta por interesseiros que trabalhavam em subempregos, e sem qualquer motivação real para

crescimento. Afirmavam ser esta, uma nova geração, totalmente diferente dos Baby Boomers, o que a torna suspeita na visão dos autores. Esses indivíduos por serem difíceis de definir, passaram a ser conhecidos como a Geração X.

Diferentemente do que ocorreu na América, onde a geração X não encontrou grande dificuldade para ingressar no mercado de trabalho, no Brasil os jovens trabalhadores da geração X encontraram dificuldades para sua inserção no mercado de trabalho, pois, do início dos anos 80 ao início dos anos 90, vivenciou-se o período que foi denominado de década perdida. Esse período foi caracterizado pela inflação alta, pelo aumento da taxa de juros e a pela desvalorização da moeda nacional frente ao dólar. Nessa época, o Brasil chegou a decretar em 1982 moratória da dívida pública externa (FISCHER; FLEURY, 1992).

Veloso (2016), afirma que os integrantes da geração X têm um comportamento mais cético e buscam um ambiente profissional mais informal e com menos rigidez hierárquica. A geração X traz o peso de ter crescido no período do implemento do downsizing corporativo, que gerava grande instabilidade no emprego. Assim, com o entendimento que profissionais experientes e leais às corporações perderam seus empregos, foram estimulados a aprimorar seus talentos com objetivo de garantirem a empregabilidade, pois, não poderiam mais contar com a estabilidade que experimentaram seus antecessores. No Brasil, assim como os baby boomers, a geração X, de acordo com o IBGE, representa 34% da população economicamente ativa.

Com relação a sua postura profissional, Lancaster e Stillman (2002) afirmam que essa é uma geração reconhecidamente independente. Ou seja, para a geração X, a carreira não depende das empresas. Dessa forma, o indivíduo se torna o artífice de sua própria carreira, o que lhe confere maior autonomia. Seu propósito é se qualificar, criar um portfólio de habilidades e experiências que lhes assegure uma posição estável durante qualquer adversidade.

Essa é uma geração que privilegia segurança no presente, em detrimento de estabilidade futura. Porquanto, testemunharam seus pais se dedicarem a vida toda e ficarem desempregados depois de mais velhos. Contudo, podem permanecer em uma empresa que oferte a combinação certa que envolve desafio, oportunidade e segurança.

De acordo com Santos (2011), práticas como a reengenharia e o enxugamento foram empregadas nas empresas, objetivando a redução de gastos e o aumento da eficiência para assegurar a competitividade da organização.

Essa é a conjuntura vivida pelos jovens da Geração X, de acordo com Dwyer (2009), Cennamo, Gardner (2008), influenciou algumas de suas características descritas a seguir:

- consideram os objetivos pessoais mais importantes que os organizacionais, sendo assim, não desenvolvem relação de lealdade para com uma única empresa em longo prazo. Muito disso se deve ao fato de terem visto seus pais, que sempre foram fiéis às organizações para as quais que trabalhavam, perderem os empregos na onda downsizing nos anos 80;
- muitos jovens, desta geração, são vistos como egoístas e não comprometidos.
- comparando-os aos Boomers, demonstram maior propensão a sair do emprego em busca de maiores desafios, salários ou qualidade de vida;
- são comprometidos com a organização, quando existe alinhamento com os ideais e objetivos da empresa;
- gostam de ser desafiados e são focados em buscar os resultados;
- são questionadores, querem saber porquê devem realizar determinada ação;
- são acostumados a conviver com a diversidade;
- possuem maior intimidade com a tecnologia;
- procuram atualizar-se constantemente;
- valorizam a autonomia e a independência;
- preferem uma comunicação aberta, gostam de receber feedbacks de seus gestores;
- buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### **3.3 Geração Y**

De acordo Reed (2007), o termo geração Y surgiu pela primeira vez na revista *Advertising Age*, em 1993. Esse tema geracional surgiu com ímpeto

primeiramente no âmbito do marketing, pela necessidade de se compreender o comportamento de uma nova classe de consumidores, representada pelos jovens desse grupo geracional.

A literatura específica registra outras definições pelas quais a geração Y foi denominada, tais como: Echo Boomers, Millennium Generation, Generation Next, Net Generation e Generation Why? (REED, 2007; LOMBARDÍA et al., 2008, REISENWITZ; IYER, 2009).

A despeito do debate sobre a geração Y ser mais recente no Brasil, principalmente a partir de 2008, a mesma é objeto de discussão nos Estados Unidos a mais de duas décadas, conforme edição on line da revista Bloomberg Businessweek, de fevereiro de 1999.

Quanto ao conceito, constantemente, essa geração é definida de forma preconceituosa pela mídia, que a retrata como preguiçosa, egoísta, com inclinação para a violência e ao consumo de drogas, mimada e mal-educada. Tais conexões se devem ao contexto histórico no qual esta geração cresceu, caracterizado pelo aumento do consumo de drogas, pela difusão do terrorismo, games violentos e programas de TV, filmes e comerciais com apelo sexual. No mais, os tiroteios e mortes ocorridos nas escolas a partir da década de 90, taxaram a geração Y de ser violenta e perturbada (TULGAN; MARTIN 2011).

Apesar dessa visão distorcida apresentada pela mídia sobre a geração Y, Tulgan e Martin (2011) têm uma percepção positiva dessa geração e assinalam as suas principais características: a) uma geração otimista e cheia de autoestima; b) uma geração mais consciente do que todas as anteriores sobre a importância da educação; c) geração que constrói um caminho para uma sociedade mais aberta e tolerante; d) a geração que lidera uma nova onda de voluntariado.

É apontada como a primeira geração socialmente comprometida desde a década de 60. Além disso, aparenta estar conectada 24 horas por dia (RYAN, 2000). Fruto dos excessos paternos, sempre conviveu com a tecnologia e suas constantes evoluções (NIEMIEC, 2000; KERSTEN, 2002).

Autores consideram que a geração Y é, em geral, confiante e esperançosa em relação ao futuro profissional e financeiro (HOWE; STRAUSS, 2000). De acordo com eles, são indivíduos que encaram a mudança como positiva e estão acostumados a ela. Ademais, são retratados como autoconfiantes e materialistas, da mesma maneira impacientes, céticos e, ocasionalmente, arrogantes em suas relações com os

outros (SCHOOLEY, 2005). Lancaster e Stillman (2002) os definem como realistas e afirmam que estudam de forma mais intensa do que qualquer geração anterior e por mais anos.

De acordo com Twenge (2006), os integrantes da geração Y costumam postergar sua entrada no mercado de trabalho, por considerar que a fase entre os 20 e 30 anos não é um período de decisões, mas de experimentações, assim, experimentam lugares, pessoas e trabalhos. Dessa maneira, atrasam o início de sua carreira profissional até o começo dos 30. Por consequência, continuam morando com os pais até mais tarde, retardando também um provável casamento e têm filhos quando estão mais velhos, diferentes dos indivíduos das gerações anteriores. Segundo os dados do Pew Institute em 2010, um em cada cinco integrantes da geração Y estava casado, isso representa a metade do índice de seus pais na mesma idade.

Schooley (2005), destaca que os membros da geração Y valorizam à diversão, quando trabalham, desejam que esse seja motivador, desafiador, tenha um bom salário e flexibilidade. Pesquisas do Pew Institute (2010) apontam que, nas suas prioridades, paternidade/maternidade e casamento vêm antes de carreira e sucesso financeiro.

Segundo Zemke (2000), os integrantes da geração Y, no mundo corporativo, enfrentam conflitos, pois possuem valores divergentes dos integrantes das gerações mais velhas. Para essa geração o trabalho deixou de ser simplesmente meio de subsistência econômica, para ser um fator de satisfação e aperfeiçoamento pessoal.

Quanto às formas de trabalho, há um entendimento entre os autores sobre sua habilidade para trabalhar em equipe. Howe e Strauss (2000) acreditam que instituirão novos padrões e trabalharão em equipe de forma organizada e cívica. Ou seja, corrigirão as características que consideram negativas nos Boomers – como o narcisismo, impaciência e foco nas palavras em detrimento das ações, voltando-se para a comunidade, a confiança, a ação e paciência.

Em artigo publicado na revista GV Executivo, Braga (2013), ressalta que as características atribuídas a esse público são inúmeras. Com relação ao trabalho, as mais relevantes têm sido a habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo; a capacidade de absorção de um grande número de informações; a urgência de crescer rapidamente em termos profissionais; e uma forte orientação para os seus próprios

valores. Assim, quando colocados em funções que não conseguem satisfazer suas expectativas ou se a atividade é monótona ou ainda tenham que lidar com valores distintos dos seus e não veem possibilidade de avanço na carreira, a movimentação é inevitável, o que os faz escolher outra organização. Razão pela qual lhes é atribuída a falta de comprometimento.

Para Braga (2013), pode-se pensar que talvez os Ys” estejam apenas procurando uma atividade que faça mais sentido para eles, e, no fim das contas, o que buscam não está muito distante daquilo que propõe diversos teóricos, ao preconizarem que um trabalho tem sentido quando proporciona o aprendizado; propicia o crescimento profissional como um todo, o que não significa apenas promoções; contém tarefas variadas, que sejam interessantes e tragam prazer; gera reconhecimento, fazendo a pessoa se sentir bem consigo; oferece segurança e remuneração justa; e, talvez o mais importante, quando o trabalho em si tem sentido para a pessoa que o desempenha, permitindo que um futuro profissional desejável seja delineado.

Pode ser que os Ys não estejam encontrando essas possibilidades em muitas organizações, as quais ainda têm dificuldades de inovar seus processos de trabalho. Portanto, aqui fica um alerta para as empresas com alto turnover desses profissionais: talvez seja a hora de escutar o que eles têm a dizer sobre suas expectativas, repensar as formas de realizar as atividades e tomar decisões, de modo a atrair, reter e potencializar a contribuição desses jovens para as organizações (BRAGA, 2013).

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **4.1 Segmento de Atuação e Trajetória Histórica**

O Grupo Atenas (Colégio e Faculdade Atenas) tem como mantenedora o Centro Educacional Hyarte, sociedade empresária com sede e foro na cidade de Paracatu-MG. O Colégio Atenas iniciou suas atividades, no dia 17 de fevereiro de 1997, nos níveis de Ensino Fundamental I, Ensino Fundamental II e Médio.

Em 2000, o grupo iniciou o projeto da Faculdade Atenas, o que exigiu a construção de mais uma edificação, com instalações adequadas a uma instituição de ensino superior. Recebeu então, em setembro de 2001, a comissão avaliadora do MEC. Em seguida, foi publicada a Portaria do Ministério da Educação autorizando o funcionamento do curso de Direito e o credenciamento da Faculdade Atenas em 31 de maio de 2002. O primeiro vestibular aconteceu em 13 de julho de 2002 e o início das aulas em cinco do mesmo ano.

Em dezembro, deu-se sequência à expansão da Faculdade, iniciada pela compra do terreno e posterior construção das dependências do novo campus.

No dia 20 de dezembro de 2005, o curso de Medicina foi autorizado pelo Ministério da Educação, e as atividades da graduação iniciadas em 6 de fevereiro de 2006. Nesse momento, inauguravam-se também as modernas instalações do novo campus da Faculdade Atenas, com infraestrutura necessária ao pleno desenvolvimento didático-pedagógico, permitindo a implantação de novos cursos de extensão, graduação e pós-graduação.

No dia 27 de setembro de 2006 foram autorizados três novos cursos: Nutrição, Administração e Sistemas de Informação, com o início de suas aulas em fevereiro de 2007.

No dia 02 de agosto de 2007 foi autorizado o curso de Educação Física, nas modalidades Licenciatura e Bacharelado, iniciando suas atividades no mesmo mês.

No segundo semestre de 2011 recebeu autorização da Comissão Nacional de Residência Médica (CNRM) 5 (cinco) programas de residências médicas, sendo: Pediatria, Ginecologia e Obstetrícia, Clínica Médica, Clínica Cirúrgica e Saúde da Família e comunidade. Esses programas iniciaram suas atividades já em fevereiro de 2012.

Nesse mesmo ano, 2012, houve, no âmbito da IES, a criação do Setor de Ensino a Distância (EaD) e do Núcleo de Apoio ao Ensino a Distância (NAED) da Faculdade Atenas.

Em 08 de maio de 2013, foram autorizados mais dois cursos: Pedagogia e Farmácia tendo início a sua atividade no segundo semestre de 2013. Em 07 de novembro de 2013 foi autorizado o curso de Enfermagem iniciando sua atividade no primeiro semestre de 2014 e em 29 de maio de 2014 foi autorizado o Curso de Engenharia Civil iniciando sua atividade no segundo semestre do referido ano. Já em 27 de novembro de 2015 foi autorizado o Curso de Psicologia, que iniciou suas atividades no primeiro semestre de 2016.

Na área técnica, em parceria com o governo federal, através do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), a IES ofereceu, no período compreendido entre o segundo semestre de 2013 e o primeiro semestre de 2016, os seguintes cursos técnicos sequenciais: Informática para internet, Informática, Programação de Jogos Digitais, Nutrição e Dietética, Mídias Didáticas, Logística e Alimentação Escolar.

Dando ênfase ao Ensino à Distância, em 05 de abril de 2016 a Faculdade Atenas foi credenciada como polo de apoio presencial para oferta de vários cursos superiores na modalidade à distância, do Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI). E em 2017 foi credenciada para a oferta de cursos superiores na modalidade à distância (Portaria MEC nº 400, de 24/03/2017) e teve autorizados os cursos superiores em EaD de Administração - bacharelado e Gestão de Recursos Humanos – tecnológico (Portarias SERES nº 205 e 206, de 29/03/2017).

Em 2016 O Centro Educacional HYARTE-ML Ltda, mantenedor da Faculdade Atenas, foi selecionado e classificado para a oferta do curso de Medicina nos municípios de Passos e Sete Lagoas, no estado de Minas Gerais, no âmbito do Edital nº 6/2014, primeiro edital de chamada pública de mantenedoras de Instituições de Educação Superior do Sistema Federal de Ensino, para seleção de propostas para autorização de funcionamento de cursos de medicina em municípios selecionados no âmbito do Edital nº 03/2013.

O compromisso da Faculdade Atenas é com a coletividade na qual está inserida, e, tudo será feito, com a bênção de Deus, para que a instituição continue sempre focada nos anseios e necessidades da sociedade.

## 4.2 Missão/Visão/Valores

**Missão Institucional** - A Faculdade Atenas tem por missão contribuir para a construção de uma sociedade mais próspera, justa e solidária, promovendo uma educação transformadora, norteadada por uma formação integral, humanística e técnico-profissional, alinhada a valores éticos e ao exercício da autonomia.

**Visão** - Ser referência em educação de qualidade, inovadora nas propostas, nas práticas pedagógicas, no uso da tecnologia e líder de mercado na região em que atua.

### Valores

**a) Amor pela Educação e pelo Trabalho:** Amamos o que fazemos, trabalhamos com prazer e sabemos da capacidade transformadora que a educação promove na sociedade.

**b) Respeito às Diferenças e a Justiça:** Respeitamos a diversidade, os direitos e a justiça, reconhecemos o valor de cada membro da comunidade acadêmica.

**c) Espírito de Equipe:** Sabemos que a união de pessoas trabalhando com cooperação, ética, responsabilidade, respeito e flexibilidade, focada nos mesmos objetivos, fortalece o trabalho para superação das metas com melhores resultados.

**d) Sustentabilidade:** Trabalhamos para consolidar e manter a instituição com excelente saúde econômica e financeira, assumindo o compromisso com a responsabilidade social e o respeito ao meio ambiente.

**e) Atitude de Dono:** Pensamos, falamos e agimos com comprometimento, como parte integrante da instituição.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Tipologia do Estudo

O escopo deste trabalho é diagnosticar as principais âncoras de carreira dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas. Assim, este estudo caracterizou-se como uma pesquisa diagnóstica, que segundo Roesch (2009), é aquela que pode ser utilizada em todas as áreas da empresa, pois é um instrumento eficiente para explorar o ambiente, levantar e definir os problemas, reportando-se a uma situação.

A pesquisa além de ser diagnóstica é descritiva, e de acordo com Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental, que é o objeto do presente trabalho.

Foi usada a revisão bibliográfica, fundamentada em livros, nas publicações dos periódicos, banco de teses e dissertações que destaquem o tema escolhido. Abordou ainda as várias facetas que o tema propicia e a contribuição dos pesquisadores da Administração e Psicologia.

Quanto a natureza do método a pesquisa foi qualitativa, que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), esta não se preocupa com representatividade numérica, mas, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991).

## **5.2 Participantes da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram 21(vinte e um) profissionais do setor administrativo da faculdade Atenas, de um total de 35 (trinta e cinco), compreendendo os cargos de coordenação de cursos, auxiliares administrativos, analistas de sistema, de ambos os sexos, com idade entre 23 e 53 anos. Todos responderam o questionário sóciodemográfico e o formulário de inventário de âncoras de carreira de Schein (1993), com objetivo de se identificar quais as âncoras de carreiras orientam a carreira profissional dos participantes.

## **5.3 Instrumentos de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa mais adequado ao propósito deste trabalho foi o questionário, que de acordo com Gil (2008) é definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Sendo assim, para se alcançar o objetivo proposto será distribuído entre os participantes um questionário sóciodemográfico (APÊNDICE 1), com questões relativas ao gênero, faixa etária e a escolaridade.

O Inventário de Âncoras de Carreira (ANEXO 1) de Schein (1996), adaptado por Dutra e Albuquerque (2002), possui quarenta assertivas e permite ao respondente atribuir nota de 1 a 6 para cada âncora, visando identificar as âncoras de carreira dos indivíduos, dentre oito categorias possíveis, classificadas em: Técnica Funcional, Autonomia e Independência, Gerência Geral, Segurança e Estabilidade, Criatividade Empreendedora, Serviço e Dedicção a uma Causa, Puro Desafio e Estilo de Vida. Para classificação das âncoras, os resultados são considerados de acordo com a ordem de pontuação, conforme as respostas assinaladas pelo indivíduo, resultando, assim, uma hierarquia.

Os resultados obtidos foram transferidos para uma tabela de pontuação conforme está demonstrada no ANEXO 2, na qual foi efetuada a classificação de acordo com as âncoras relacionadas com as perguntas e por meio dela pode-se aferir quais as âncoras de carreira que são preponderantes em cada um dos profissionais.

Após transferir todos os números, fez-se a somatória das colunas e dividiu o resultado total por cinco. Assim se conseguiu a média aritmética dos pontos de cada uma das oito dimensões de âncoras de carreiras.

#### **5.4 Procedimentos**

Os procedimentos técnicos foram realizados com os profissionais da área administrativa da faculdade Atenas onde ocorreu um encontro pessoal com os colaboradores dos diversos departamentos administrativos da instituição no dia 08/12/2017, para que fosse explicado o objetivo da pesquisa. Posteriormente foi enviado, via e-mail, um questionário sóciodemográfico em formato Microsoft office excel, constituídos pelos itens: gênero, idade, grau de formação, juntamente com o Inventário de âncoras de Carreira, também no formato excel. Foi solicitado que respondessem os questionários no prazo máximo de uma semana.

Depois de devolvidos os inventários e tabulados os resultados de cada colaborador, prosseguiu-se para a segunda etapa, na qual os questionários foram classificados de acordo com a faixa etária, sexo, grau de formação, com o objetivo de identificar as âncoras de carreira são observadas de acordo com as gerações profissionais, bem como a que geração profissional pertence o pesquisado.

**Quadro 6:** Matriz de Amarração da Pesquisa

| <b>Problema de Pesquisa:</b> Levantar as principais gerações e âncoras de carreira que predominam nos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas?  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Objetivo Geral:</b> Diagnosticar as principais gerações e âncoras de carreira dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas.   |   |  |  |
| <b>Objetivos Específicos</b>   | <b>Pressupostos</b>   | <b>Instrumentos de Pesquisa</b>  | <b>Fontes de Informação</b>  |
| <p>a) Fazer um levantamento das variáveis gênero, faixa etária, escolaridade, por meio do questionário sócio demográfico.</p> <p>b) Identificar as principais âncoras de carreira dos profissionais do setor administrativo.</p> <p>c) Analisar as âncoras de carreira dos profissionais do setor administrativo e sua relação com a geração profissional.</p> | <p><b>P1.</b> Ao fazer o levantamento e identificar variáveis como, idade, gênero, escolaridade, pressupõe-se compreender características importantes dos profissionais pesquisados que influenciam sua postura profissional.</p> <p><b>P2.</b> Ao identificar as âncoras de carreira, pode-se verificar como os profissionais tomam decisões em relação ao processo de trabalho e a carreira.</p> <p><b>P3.</b> A partir das diferenças geracionais, pressupõe-se que acontecimentos históricos influenciam o comportamento social dos indivíduos com sua família, educação e trabalho. Dessa forma, interfere também em sua tomada de decisão, seus valores (âncoras) e como executam suas funções.</p> | <p><b>1.</b> Questionário Sóciodemográfico com os dados pessoais dos sujeitos quanto a sexo, idade e formação acadêmica.</p> <p><b>2.</b> Inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993), composto por 40 questões que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias possíveis.</p> | <p>Questionário elaborado pelo autor (2017)</p> <p>Inventário de Schein (1996) adaptado por Dutra e Albuquerque (2002)</p> |

**Fonte:** autor (2018).

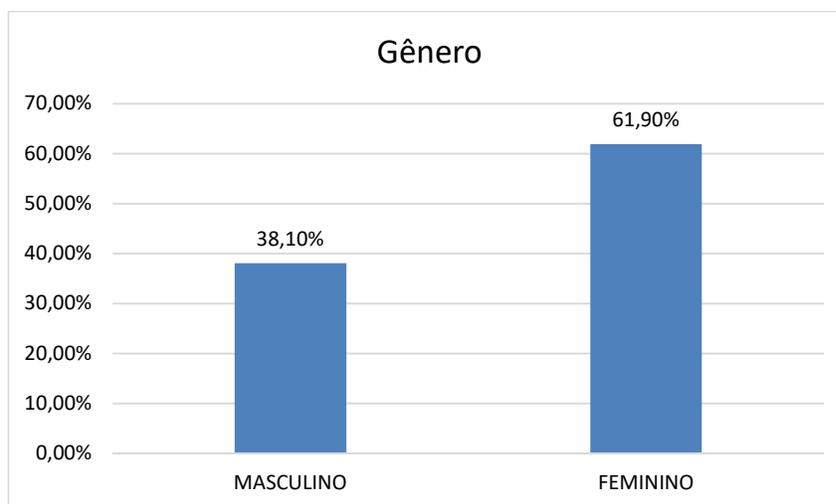
## 6 RESULTADOS

Este capítulo demonstra os resultados encontrados, por intermédio das respostas dos pesquisados ao questionário sóciodemográfico e ao Inventário de âncoras de carreira. A partir dos dados fez-se a identificação e classificação das principais âncoras de carreira dos profissionais da área administrativa da Faculdade Atenas, bem como a relação entre as âncoras e a geração profissional. Na sequência fez-se a discussão desses resultados pautada na fundamentação teórica. Porém, antes de discutir os dados, apresenta-se o perfil sociodemográfico da amostra.

### 6.1 Análise do Perfil Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico foi aplicado na amostra, no final do mês de novembro e início do mês de dezembro de 2017, obteve-se com um total de 21 questionários respondidos, os quais forneceram informações relativa ao: gênero, idade e nível de escolaridade. Os dados sobre o número de participantes por sexo podem ser conferidos no Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Distribuição da amostra por sexo



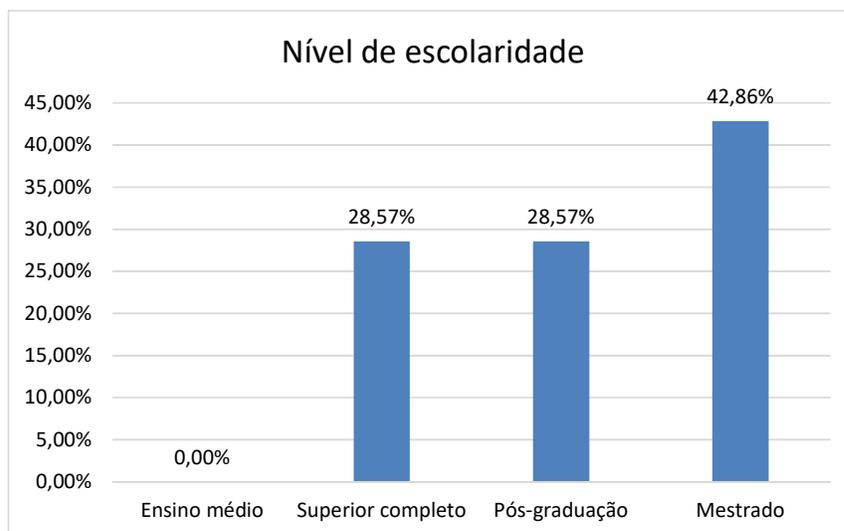
**Autor:** autor (2018)

O resultado quanto ao gênero dos pesquisados, representados pelo gráfico 1, indicam que 08 indivíduos são do sexo masculino, o que equivale a 38,10% e 13

são do sexo feminino, o que correspondente a 61,90% da amostra. Observa-se uma preponderância do gênero feminino no setor administrativo da organização pesquisada.

Quanto a escolaridade, no Gráfico 2 pode-se verificar o nível de formação acadêmica da amostra.

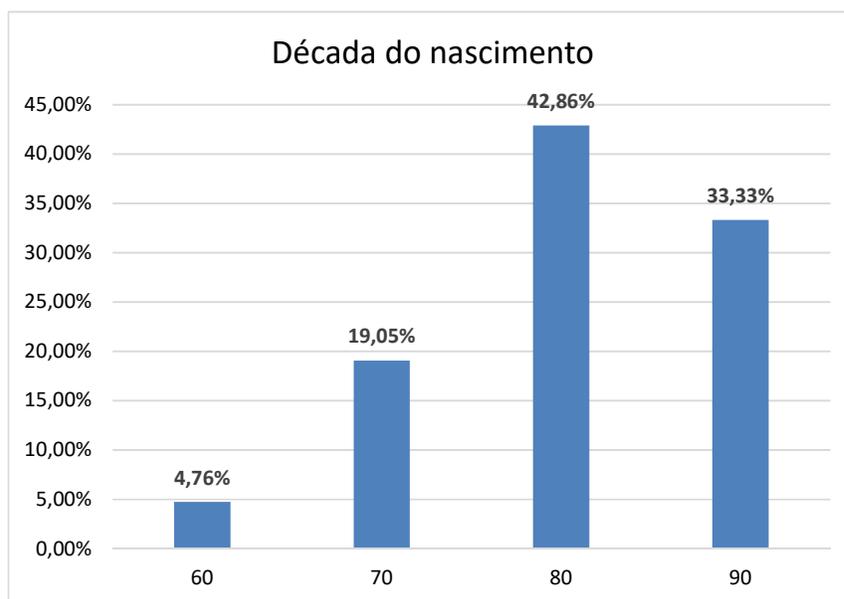
**Gráfico 2.** Distribuição da amostra por nível de escolaridade



**Autor:** autor (2018)

A composição da amostra de acordo com o nível de formação acadêmica, representada no Gráfico 2, ficou caracterizada da seguinte forma: com nível superior completo 6 representando 28,57% dos pesquisados, com pós-graduação lato sensu 6 representado 28,57% da amostra, com mestrado 09 representado 42,86% do total dos participantes. Isso demonstra um bom nível educacional dos profissionais.

No que diz respeito à década do nascimento dos participantes, o Gráfico 3 demonstra os resultados.

**Gráfico 3** - Distribuição da amostra por década de nascimento

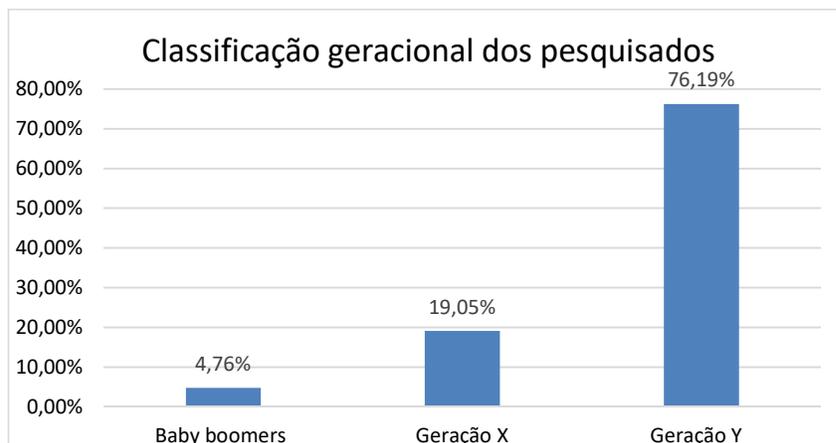
**Autor:** autor (2018)

A composição da amostra de acordo com o a década de nascimento dos pesquisados, conforme demonstrado no Gráfico 3: apenas 01 pesquisado nasceu na década de 60, o que representa 4,76% amostra; 04 nasceram na década de 70, 19,05% da amostra; enquanto 09 participantes nasceram na década de 80, representando 42,86% da amostra; 07 (33,33%) dos pesquisados são da década de 90.

Ao analisar o resultado geral de acordo com a década de nascimento, pode se observar a predominância dos nascidos nas décadas de 80 e 90, com 9 e 7 pesquisados respectivamente. Quanto ao resultado inexpressivo de pesquisados das décadas de 60 e 70, que contaram com 1 e 4 pesquisados respectivamente. Acredita-se que pelas características dos setores pesquisados (coordenação de cursos, educação à distância, secretaria e informática) e de ser uma instituição de ensino, no qual é comum que alunos procurem colocação profissional dentro da própria instituição que estudam ou que concluíram sua formação acadêmica, que apresente esta composição etária dentro do quadro de colaboradores. Outro fator que corrobora com os números apresentado, é que os nascidos na década de 60 estão menos disponíveis no mercado de trabalho, pelo fato de que parte destes já estão aposentados.

No que concerne a classificação geracional dos participantes, o Gráfico 4 expõe os resultados.

**Gráfico 4** - Classificação geracional dos pesquisados



**Autor:** autor (2018)

De acordo com os dados do gráfico 4, a composição da amostra no que diz respeito a classificação geracional, aponta que: 01 pesquisado se enquadra na geração profissional Baby boomers, representando 4,76% da amostra, 04 (19,05%) dos participantes são da geração profissional X, e 16 (76,19%) são da geração profissional Y.

O resultado quanto a classificação geracional, observa-se que a baixa quantidade de profissionais que se enquadram na geração baby boomers, demonstra que tem diminuído o número desses profissionais no mercado, o que pode ser comprovado pela pesquisa feita Odgers Berndtson em conjunto com a escola de negócios da City Universit London, com 100 executivos seniors de companhias globais, apurou que que a geração baby boomers está saindo do mercado via aposentadoria. Ressalta-se ainda que a referida pesquisa se trata de executivos seniors, que tem uma carreira profissional mais longa, assim no seguimento comum dos profissionais essa saída dos profissionais da geração baby boomers é muito maior.

Quanto aos resultados em relação as gerações X e Y, conforme já foi mencionado na análise dos resultados por década de nascimento, acredita-se que pelas características do ambiente pesquisado, no qual é comum que alunos procurem colocação profissional dentro da própria instituição que estudam ou que concluíram

sua formação acadêmica. Uma vez que, a academia é um ótimo lugar para se fazer recrutamento de profissionais competentes e capazes. Desse modo, como a maioria dos acadêmicos se encontram nessa faixa etária da geração Y, acredita-se que o resultado é uma decorrência imediata disso.

Após apresentar o perfil dos participantes, na sequência destaca-se os resultados das âncoras de carreira obtidos por meio do inventário.

## **6.2 Análise do Inventário de Âncoras de Carreira**

Os resultados do quadro 8, representam a classificação geral dos números encontrados pela pesquisa, com relação aos 21 pesquisados. Em um primeiro momento, inseriu-se em uma planilha do excel, as notas atribuídas pelos pesquisados a cada uma das âncoras. Em seguida, fez-se a média das pontuações de âncora. Isto é, foi efetuado a soma da pontuação atribuída a cada uma das âncoras e o total obtido foi dividido pelo total de participantes, obtendo assim a média de pontos das oito âncoras, conforme demonstrado no quadro 7 a seguir.

**Quadro 7:** Média de pontuação das âncoras

| Pesquisado   | TF          | GG          | AI          | SE          | CE          | SD          | DP          | EV          |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1º           | 4,4         | 2           | 4,2         | 3,8         | 6,4         | 5,2         | 6,4         | 5,4         |
| 2º           | 5,6         | 2,8         | 2,6         | 4,4         | 3           | 6,6         | 5           | 5,4         |
| 3º           | 4,6         | 5,2         | 4,8         | 5           | 4,2         | 5,6         | 5,2         | 5,6         |
| 4º           | 5           | 4,2         | 3           | 2,4         | 2,6         | 4,8         | 5           | 5,6         |
| 5º           | 5,8         | 3,8         | 3,8         | 4,2         | 4,8         | 3,8         | 5,8         | 6,8         |
| 6º           | 2           | 4,8         | 3,8         | 2,2         | 1,8         | 2,8         | 6,8         | 3,4         |
| 7º           | 4,2         | 2,2         | 2,4         | 6,6         | 3,8         | 5,6         | 5           | 3,8         |
| 8º           | 5           | 3,2         | 2,8         | 4,8         | 2,2         | 3,2         | 3,4         | 3           |
| 9º           | 4,6         | 3,8         | 2,6         | 5,8         | 1,8         | 3,8         | 3,6         | 4,4         |
| 10º          | 6,4         | 2,6         | 5,6         | 3,4         | 4,8         | 4,8         | 5,6         | 4,4         |
| 11º          | 4,2         | 3,2         | 3,4         | 2,2         | 6,2         | 3           | 3,4         | 3,8         |
| 12º          | 2,8         | 3,8         | 3           | 7           | 2,6         | 3,4         | 3,6         | 3,2         |
| 13º          | 4           | 2           | 1,4         | 6,8         | 1,2         | 4,6         | 3,4         | 5,8         |
| 14º          | 3           | 2,8         | 3           | 4,2         | 2,6         | 3,6         | 2,6         | 3,2         |
| 15º          | 4,8         | 6,2         | 3,6         | 4,4         | 4,8         | 4           | 7,2         | 3,8         |
| 16º          | 4,2         | 3,4         | 3           | 5,8         | 1,4         | 2,8         | 6,8         | 5           |
| 17º          | 3,4         | 3,4         | 4,2         | 4,6         | 3,8         | 4,2         | 4,2         | 5,2         |
| 18º          | 3,2         | 3,4         | 5           | 5,6         | 5,4         | 5,2         | 4           | 4           |
| 19º          | 2,8         | 2           | 2,2         | 3,8         | 3           | 2,8         | 4,4         | 3,8         |
| 20º          | 6,4         | 4,4         | 3           | 5,6         | 2,8         | 2,8         | 4,4         | 4           |
| 21º          | 3,6         | 5,6         | 5,2         | 5           | 5,6         | 5,2         | 4,4         | 5,8         |
|              |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Média</b> | <b>4,29</b> | <b>3,56</b> | <b>3,46</b> | <b>4,65</b> | <b>3,56</b> | <b>4,18</b> | <b>4,77</b> | <b>4,54</b> |

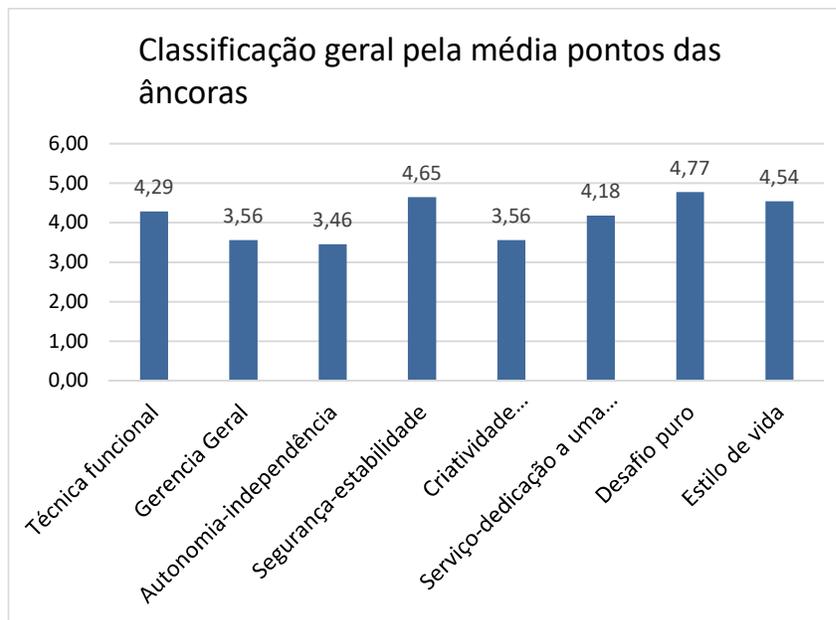
Fonte: o autor, 2018.

O objetivo de desenvolver esse quadro 8, foi de totalizar os pontos atribuídos a cada uma das 8 âncoras por cada um dos entrevistados, podendo, desse modo, verificar quais as âncoras possuem as maiores médias. Conforme os dados demonstrados no quadro 8, a âncora desafio puro (DP) foi a obteve a maior média com (4,77) pontos. Schein (1996) define que essa âncora é integrada por indivíduos competitivos que são movidos pela busca da superação de obstáculos e a resolução de problemas complexos que aparentam ser insolúveis aos olhos de outros profissionais. Em segundo lugar a pesquisa apontou a âncora segurança e estabilidade (SE), com a média de 4,65 pontos, os profissionais que são orientados por essa âncora, priorizam a segurança financeira, o vínculo empregatício estável ao longo sua carreira profissional, buscam emprego em organizações sólidas que não tenham histórico conhecido de dispensas de pessoal, assim, comumente são atraídas por emprego público (SCHEIN, 2006). A terceira maior pontuação (4,54) foi atribuída

à âncora estilo de vida (EV), que se caracteriza por estar presente em profissionais que tem a preocupação de conciliar a vida profissional e familiar com seus objetivos profissionais (SCHEIN,1996).

A seguir, pode ser visualizado no gráfico 5 a mesma classificação do quadro 8 na forma de gráfico.

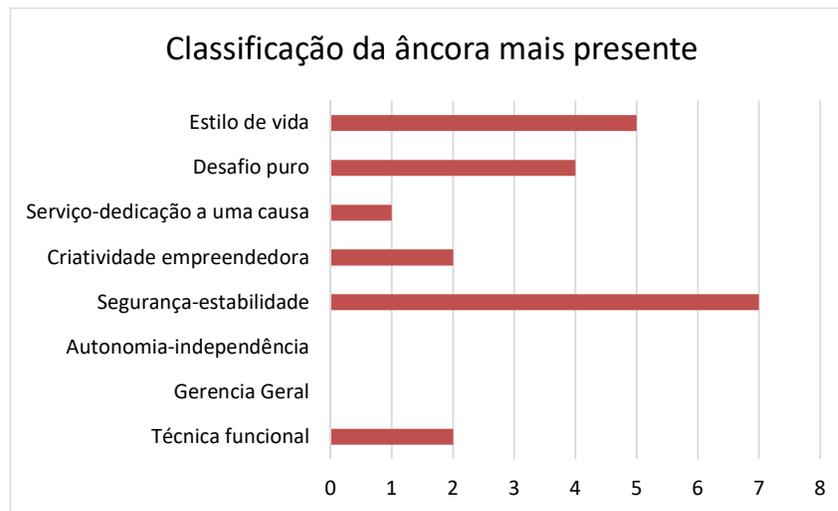
**Gráfico 5** - Classificação geral pela média de pontos das âncoras



**Autor:** autor, 2018.

Ao analisar o resultado geral pela média de pontos, pode se observar que os pesquisados, em termos gerais, são profissionais que gostam de desafios, são competitivos, um traço desta competitividade é a busca por uma melhor qualificação profissional, o que se observa pelo nível educacional dos mesmos. Priorizam a estabilidade, buscando um vínculo profissional mais duradouro, tendem a não ficar migrando de um emprego para outro. Também foi observado na pesquisa, que buscam conciliar a vida profissional e pessoal, principalmente o gênero feminino que obteve a maior pontuação média na âncora estilo de vida.

O gráfico 6, apresenta os dados relativos as âncoras mais presentes nos agentes entrevistados.

**Gráfico 6: Classificação das âncoras mais presentes**

Autor: autor, 2018.

A classificação da amostra por âncora mais presente de acordo com a pesquisa se deu da seguinte forma: Segurança e Estabilidade (SE), foi a âncora que obteve a maior pontuação na pesquisa feita a 7 profissionais (33,33%), O que se depreende do resultado apresentado, é que a segurança e estabilidade norteiam a gestão da carreira profissional desses 7 profissionais. Segundo Schein (1996), cada um de nós necessita de um certo grau de segurança e estabilidade no decorrer da vida, seja pelo dever de educar os filhos ou de assegurar a renda para a aposentadoria. Esta necessidade varia de pessoa para pessoa, pode ser reflexo de um momento da vida atual ou passado. Todavia, em outros indivíduos, esse fator é constante ao longo de suas carreiras, orientando e delimitando decisões profissionais.

Estilo de Vida (EV) foi pontuada por 5 pesquisado (23,81%), as pessoas ancoradas em a âncora Estilo de Vida (EV) procuram conciliar equilibrar as esferas pessoais e profissionais pela agregação das necessidades profissionais com as necessidades individuais e familiares. Em alguns momentos esses profissionais abrem mão da carreira em benefício de uma situação, que em sua perspectiva subjetiva é vista como o melhor modo de se viver. Dessa maneira, a flexibilidade é a escolha das pessoas predispostas à âncora estilo de vida, contudo, se submetem a regras e restrições da empresa em vários tipos de ocupação contanto que não constitua em um fator que intervenha nas demais áreas da vida, e que acabe impedindo o equilíbrio almejado (ABRAHIM, 2008).

Desafio Puro (DP) foi pontuada por 4 pesquisados (19,05%). Conjuntamente com Segurança/Estabilidade (SE) e Estilo de Vida (EV), totalizam 76,19% da amostra. De acordo com Schein (1996), para as pessoas caracterizadas pela âncora Desafio Puro, vencer é fundamental e só isso importa, portanto, o sucesso é definido pela suplantação de obstáculos impossíveis, resolução de problemas complexos (SCHEIN, 1996). Nesse desiderato, a dificuldade os impulsiona e instiga a superar o impossível, por conseguinte, as funções que seduzem estes indivíduos têm profundidade e complexidade. Não obstante, possa isso ser considerado um ponto favorável atualmente, devido às novas imposições e tendências de autogerenciamento de carreira, esses indivíduos podem desencadear problemas dentro das organizações quando não sentirem que suas habilidades e competências não estão constantemente à prova (ABRAHIM, 2008).

Na sequência a classificação apresentou as âncoras Técnico Funcional (TF) e Criatividade Empreendedora (CE) com maior número de pontos por 2 participantes (9,52%) de modo recíproco; Dedicação a uma Causa (SD), 1 pesquisado (4,76%); e as demais âncoras não foram pontuadas, são elas, Gerência geral (GG), Autonomia e Independência (AI).

Na sequência a tabela 1 apresenta a relação entre a âncoras de carreira e o gênero sexual dos pesquisados.

**Quadro 8** – Âncoras de Carreira X Gênero Sexual

| ÂNCORA | MASCULINO   | FEMININO    |
|--------|-------------|-------------|
| TF     | 4,40        | 4,22        |
| CG     | 3,63        | 3,52        |
| AI     | 3,80        | 3,25        |
| SE     | 4,35        | 4,83        |
| CE     | 4,23        | 3,15        |
| SD     | 4,10        | 4,23        |
| DP     | <b>4,68</b> | 4,83        |
| EV     | 4,05        | <b>4,85</b> |

**Fonte:** autor, 2018.

Conforme se depreende da tabela 1, a análise se deu a priori, pelo gênero masculino, no qual se verifica, que a âncora com maior média de pontos é a Desafio

Puro (DP), que obteve 4,68 de média, o que corresponde a 14,07% do total de pontos. De acordo Abraham (2008), a âncora desafio puro compõe indivíduos competitivos que gostam superar obstáculos e equacionar problemas aparentemente insolúveis por outrem, independentemente da área de ocorrência de tais problemas. Logo após, em segundo lugar, a âncora competência técnica (TF), com 4,4 de média, o que correspondente a 13,24% do total dos pontos, seguido da segurança-estabilidade (SE), com 4,35 pontos, correspondente a 13,09% do total.

Ao analisar os resultados da pesquisa endereçada ao sexo feminino, verificou-se que a âncora com maior média foi a âncora estilo de vida (EV), com 4,85 pontos, correspondente a 14,74% do total de pontos. Esta âncora, na lição de Graziano, Oswaldo e Reis (2017), define bem o sexo feminino, que de forma diversa dos homens, buscam harmonizar a vida familiar com sua carreira. Isso porque, de acordo com Mouli, Mello e Correia (2013), para as mulheres, os assuntos profissionais têm um papel secundário. Isso coincide com os dados desta pesquisa, uma vez que, a âncora de maior incidência é justamente aquela que valoriza a carreira, mas não subordina os valores familiares a esta.

Logo após e com a pontuação bem próxima da âncora estilo de vida, aparecem as âncoras desafio puro (DP) e segurança-estabilidade (SE), ambas com 4,83 de média, representando 14,69% do total dos participantes.

Fazendo uma análise comparativa entre as âncoras com maior presença entre o sexo masculino e feminino, é possível concluir que homens e mulheres de forma geral possuem um conjunto de valores diferentes que, entretanto, se assemelham em alguns casos. Assim, constatou-se que a âncora mais prevalente no sexo feminino foi estilo de vida, enquanto que no sexo masculino esta âncora ocupa a sexta posição. Já os homens tiveram como âncora mais presente a desafio puro (DP), que entre as mulheres foi a segunda de maior domínio. Esse resultado indica certa convergência entre os valores dos homens e mulheres.

Analisando a âncora menos presente, observou-se que entre as mulheres, a criatividade empreendedora foi a que menos recebeu pontos, o que demonstra mais uma vez o contraste entre homens e mulheres nesta amostra, pois, a criatividade empreendedora foi a terceira mais pontuada entre os homens. A âncora menos presente entre os homens foi a gerência geral (GG), entre as mulheres a gerência geral ocupou a sexta posição. Pode-se aventar que as mulheres participantes

possuem melhor aptidão para cargos gerenciais, quando comparadas aos homens desta pesquisa.

A tabela a seguir apresenta a relação entre as âncoras de carreira e as gerações profissionais.

**Quadro 9** - Relação entre Âncoras de Carreiras X Gerações

| Âncoras | Baby boomers | Geração X | Geração Y |
|---------|--------------|-----------|-----------|
| TF      | 5            | 3,25      | 4,51      |
| GG      | 3,2          | 4,05      | 3,56      |
| AI      | 2,8          | 3,95      | 3,32      |
| SE      | 4,8          | 4,00      | 4,76      |
| CE      | 2,2          | 3,10      | 3,59      |
| SD      | 3,2          | 4,05      | 4,21      |
| DP      | 3,4          | 4,70      | 4,77      |
| EV      | 3            | 4,35      | 4,59      |

Fonte: auto, 2018.

Segundo os dados da tabela 2, verifica-se que a âncora mais presente na geração Baby boomers, foi a competência técnica funcional (TF) com média 5,0, o que corresponde a 18,12% do total de pontos a amostra. Já a análise dos dados referente a âncora mais presente na geração X, foi a desafio puro (DP) com média de 4,7, representando 14,94% dos pontos. Igualmente à geração X, a geração Y teve como âncora mais prevalente a desafio puro (DP), com média de 4,77 pontos, que corresponde a 14,33% do total de pontos da amostra.

Apesar da análise sobre a geração baby boomers ser perfunctória, isto porque no universo de 21 pesquisados, somente 1 se encontra nesta geração, o que dificulta uma análise mais ampla e precisa desta geração. Como já foi mencionado anteriormente, a âncora mais presente foi a competência técnica funcional (TF), que segundo Abraham (2008), é encontrada em indivíduos motivados e estimulados em desenvolver seus talentos e habilidades, procuram se especializar para se tornarem referência em sua esfera de competência. A âncora menos presente nesta geração foi a criatividade empreendedora (CE), o que demonstra baixo interesse em se tornar um empreendedor.

Sendo assim, é possível estabelecer uma relação entre a âncora competência técnica funcional (TF) e a geração baby boomers, pois esta âncora é específica em um profissional que, de acordo com Viana (2014), possui aptidão para um determinado ofício, função ou trabalho, que procuram aprofundar seus conhecimentos, ser especialista na área que atua, tornando-se uma referência. Knabem (2005) complementa que a função a ser desempenhada por este profissional deve estar em consonância com suas habilidades e competências, de outra forma, o trabalho logo se torna desinteressante. Quanto às características dos integrantes dessa geração é importante a contribuição de Westerman e Yamamura (2007), que asseveram que a geração Baby boomers tende a se definir por meio de seus trabalhos e acreditam que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em seu lazer.

Assim, ante o exposto acima e também devido ao fato da pesquisa contemplar somente um integrante deste grupo geracional, a relação entre a âncora mais presente e as características dos integrantes da geração baby boomers, ficou restrita. Porém, é um achado que merece ser destacado na medida em que muitos desta geração não estão mais ativos no mercado de trabalho formal.

Quanto aos dados colhidos sobre a geração X, constatou-se que a âncora mais presente foi a Desafio Puro (DP). Tal resultado converge com a teoria de Dwyer (2009), Cennamo e Gardner (2008), que aponta os integrantes da geração X como indivíduos que gostam de ser desafiados, são focados em buscar os resultados e procuram atualizar-se constantemente. O que se afina com a com as características da âncora desafio puro que, segundo Schein (1996), são indivíduos que esteiam suas carreiras no entendimento de que podem alcançar qualquer coisa ou qualquer um. O sucesso para os indivíduos orientados por essa âncora é suplantar seus oponentes mais fortes e romper barreiras a princípio intransponíveis e, ao vencê-las, buscam desafios maiores. A âncora menos presente foi criatividade empreendedora.

A geração Y, que também foi denominada como: Echo Boomers; Millennium Generation; Generation Next; Net Generation (REED, 2007; LOMBARDÍA, 2008; REISENWITZ, IYER, 2009), que segundo Zemke (2000), no mundo corporativo, enfrenta conflitos, por possuir valores diversos dos integrantes das gerações mais velhas, pois o trabalho para esta geração deixou de ser simplesmente meio de subsistência econômica, para ser um fator de satisfação e aperfeiçoamento pessoal.

A geração Y foi a que apresentou o maior número de participantes na pesquisa, contando com 16 indivíduos o que representa 79,19% da amostra. Essa geração apresentou como âncora mais presente desafio puro (DP), o que se coaduna com o entendimento de Schooley (2005), que destaca que os membros da geração Y valorizam a diversão e quanto ao trabalho desejam que seja motivador, desafiador, almejam um bom salário e flexibilidade. A segunda âncora mais prevalente foi segurança e estabilidade (SE) que obteve uma pontuação muito próxima da anterior, o que se coaduna com o entendimento de Braga (2013), que assevera que os Ys procuram um trabalho que (...) ofereça segurança e remuneração justa; e, talvez o mais importante, quando o trabalho em si tem sentido para a pessoa que o desempenha, permitindo que um futuro profissional desejável seja delineado.

A âncora menos presente foi a autonomia e independência (AI), pois o indivíduo que se orienta por esta âncora tem dificuldade de se submeter a outrem, não gosta de seguir ordem, preferem profissões liberais, o que corrobora com a visão de Osvaldo (2017) que afirma que estes indivíduos não gostam de supervisão rigorosa, preferem ter seu próprio negócio para alcançar a sensação de autonomia. Assim, pode pressupor-se que o resultado da âncora menos presente não poderia ser outro, uma vez que os indivíduos que se enquadram na âncora autonomia e independência (AI) resistência a se submeterem a regras, métodos, expedientes de trabalho, regras de vestuário e outras normas comuns a qualquer tipo de organização. Desse modo profissionais que se caracterizam por essa âncora procuram se dedicar a profissões liberais ou serem empreendedoras.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao objetivo geral proposto, observou-se que as âncoras de carreira mais presentes nos profissionais do setor administrativo da faculdade Atenas foram desafio puro, segurança e estabilidade e estilo de vida. Isso demonstra que os participantes desta pesquisa são profissionais que gostam de ser desafiados, de superar obstáculos, ou seja, se sentem motivados a vencer as dificuldades e os desafios propostos. Outra faceta dos resultados apresentados é que estes profissionais também priorizam a segurança financeira, o vínculo empregatício estável ao longo sua carreira profissional e, em alguns casos, pode ocorrer, nos indivíduos orientados por esta âncora, aversão a correr riscos em sua profissão, e por isto buscam segurança e previsibilidade do futuro. Outro traço desta pesquisa foi a ocorrência, em terceiro lugar, da âncora estilo de vida, com prevalência entre as mulheres, talvez porque a maioria dos participantes são do sexo feminino.

Quanto ao critério geracional, a maior parte dos pesquisados foi classificada na geração Y. Essa geração apresentou como âncora mais presente a desafio puro (DP), que confirma o entendimento dos autores ao afirmarem que os membros desta geração desejam que o trabalho seja motivador e desafiador.

De igual forma a geração X também apresentou como âncora mais presente desafio puro (DP). Tal resultado foi condizente as características apontadas pelos autores, que afirmam que os integrantes da geração X gostam de ser desafiados, são focados em buscar resultados e procuram atualizar-se constantemente.

Já a geração baby boomers apresentou como âncora mais presente competência técnica funcional (TF), que está ligada a indivíduos que possuem aptidão para um determinado ofício, função ou trabalho, que procuram aprofundar seus conhecimentos, ser especialistas na área que atuam, tornando-se uma referência (VIANA, 2014). Segundo Schein (1996), os indivíduos nessa âncora se dedicam durante a vida toda à especialização, e não valorizam uma posição de gerente-geral, entretanto são tendentes a assumir posições de gerentes técnicos, se tiverem possibilidade de continuar em suas áreas de especialização. A parte final da definição de Schein (1996), se coaduna com as características apresentadas por Westerman e Yamamura (2007), que asseveram que a geração Baby boomers tende a se definir

por meio de seus trabalhos e acreditam que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em seu lazer.

Como sugestão de estudos futuros, a continuidade da investigação do assunto em outros setores da instituição, já que a pesquisa foi feita em alguns setores da Instituição, o que impossibilita a generalização dos resultados encontrados. A sugestão tem por escopo ampliar o entendimento acerca das relações entre as âncoras de carreiras e as gerações profissionais. Dessa forma, um dos desafios para futuros estudos seria expandir a investigação para outras áreas profissionais.

## 8 REFERÊNCIAS

ABDALLA, R. de A. C.. *As âncoras de carreira como instrumento de análise das decisões profissionais*. 2003. 66 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas/EAESP, São Paulo, 2003.

ABRAHIM, G. S. *A Influência dos Valores Humanos na Determinação das Âncoras de Carreira*. 2008. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

ALBERTO, Diego Galli. *O Alinhamento das Âncoras de Carreira: explorando a satisfação com o trabalho*. 2008. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2008.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Rev.bras.orientac. prof.*, São Paulo, v.15, n.1, p.15-24, jun. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=1679-33902014000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

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

\_\_\_\_\_. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v. 61, n. 2, p. 163-186, 2008.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B ; ROUSSEAU, D. M. Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 28-39, 1996.

BALBINOTTI, M. A. A.. A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 16, n. 3, p. 561-473, 2003.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional careers paths. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BENDASSOLLI, P. Significado do trabalho nas indústrias criativas. *RAE*, v. 51, n.?, páginas?, 2011.

BERNDTSON, O.; SCHOOL, C. B. After the Baby Boomers - The Next Generation of Leadership, 2013.<<https://www.odgersberndtson.com/media/2488/after-the-baby-boomers-odgers-berndtson.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

BRAGA, B. M. Geração Y, como trabalhar com ela?. *GV-executivo*, v. 12, n. 1, p.76, jan.-jun. 2013.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: combination and implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, p. 4-18, 2006.

BRIDGES, W. Um mundo sem empregos. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995. 237 p.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p.891-906, 2008.

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

CLAWSON, J.; KOTTER, J.; FAUX, V. et al.. *Self Assessment And Career Development*. Prentice Hall, Inc., 1985.

COHEN, L.; MALLON M. The transition from organizational employment to portfolio working: perceptions of "boundarylessness". *Work, Employment and Society*, v. 13, p. 329-352, 1999.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. XXV. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD, 25, Campinas, AMPAD, 2001.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DERR, C. B. Five definitions of career success: implications for relationships. *International Review of Applied Psychology*, v. 35, p.415-35, 1986.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. Boundaryless Contexts and Careers: a competency-based perspective. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Org.). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational*. New York: Oxford Press, 1996, páginas (início do capítulo e final).

DESLAURIERS, J.P. Recherche qualitative- Guide pratique. Montreal: McGraw-Hill. p.58. 2001.

DICKEN, P. *Global Shift*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1992.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. *Personnel Review*, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L. et al.. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Rev. bras. orientac. Prof.*, v.10, n.1, p. 55-70, 2009

DWYER, Rocky. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People Process and Policy*, V.3, n.2, p. 101-110, 2009.

ELDER Jr., Glen H. The life course as developmental theory. *Child Development*, v. 69, n. 1, p. 1–12, 1998.

FEITOSA, W. R. A. *Segmentação de mercado por meio de coortes e gerações*. 2009. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, J. B. L. da. *Direito Econômico*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

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

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

GODOY, Arilda Schimit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Rev. adm. empres.* vol. 35 nº.2 São Paulo Mar./Apr. p. 57-63, 1995.

HELOANI, R. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2007.

HOWE, N; STRAUSS, W. *Millennials Rising – The next great generation.*, New York: Vintage Books – Random House Inc., 2000.

JOSHI, A; DENCKER, J. C; FRANZ, G; MARTOCCHIO, J. J. Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, v. 35, n. 3, p. 392-414, 2010.

KNABEM, A. *Trajetória profissional e âncoras de carreira de edgar schein: traçando possíveis relações*. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, SC, 2005.

LACOMBE, B. M. B. *O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, EAESP, 2004.

LASSANCE, M. C.; SARRIERA, J. C. Carreira e saliência dos papéis: integrando o desenvolvimento pessoal e profissional. *Rev. bras. orientac. prof.*, São Paulo, v. 10, n. 2, p.15-31, dez. 2009. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167933902009000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902009000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Quem é a geração Y. *Revista HSM Management*, n. 70, set./out. 2008.

LONDON, M., & STUMPH, S. *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

\_\_\_\_\_. *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mount View: Davies-Black, 2006.

MALVEZZI, S. Empregabilidade e carreira. *Caderno Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 2, p. 55-72, dez. 1999.

MANNHEIM, K. The problem of generations. In: KECSKEMETI, P. (Org.). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge, Kegan Paul, p.276-322, 1952.

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

MATTOSO, J. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta, 1995.

MEREDITH, G., SCHEWE, C. D., KARLOVICH, J. et al. *Managing by Defining Moments*. New York. Hungry Minds, 2002.

MINAYO, Maria. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes. p.09-29, 2001.

NEVES, Mônica Maria; TREVISAN, Leonardo Nelmi; JOAO, Belmiro do Nascimento. Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Rev. Psicol., Organ. Trab.* [online]. 2013, vol.13, n.2, pp. 217-232 . Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000200009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200009&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1984-6657. Acesso em: 21mar.2017.

NIEMIEC, S. Finding common ground for all ages. *Security Distributing and Marketing*, 2000. Disponível em < <http://connection.ebscohost.com/c/articles/2834325/finding-common-ground-all-ages>>Acesso em: 12 set. 2017.

OSWALDO, Y. *Planejamento estratégico e Autogestão de Carreira: equilíbrio, evolução e sucesso*. 4. ed. São Paulo: Life Editora, 2017.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico e Autogestão de Carreira: contextos, desafios e desenvolvimento – atenção plena no sucesso*. 3. ed. São Paulo: Life Editora, 2015.

POCHMANN, M. A terceirização global. *Revista Forum*, v.?, n.?, p.? 2011. Disponível em: <<https://www.revistaforum.com.br/2011/10/21/a-terceirizacao-global/>>. Acesso em: 19 set. 2017.

REED, C. *Generation Y Research: What Makes 'Y' Tick*. *Brand Strategy*, ed. 5, p. 38, February 2007.

REIS, T. A.; GRAZIANO: G. O.; OSVALDO, Y. C.. Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. VII, n. 01. p. 374-386, 2017.

REISENWITZ, T. H.; IYER, R. Differences in Generation X and Generation Y: implications for the Organization and Marketers. *The Marketing Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 91-103, 2009.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, A. L. dos. *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP 2011.

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

\_\_\_\_\_. Developing Your Career- Know Your Career Anchor And Develop Your Options- Working Paper 1148-80, Sloan School of Management, M.I.T., 1980.

\_\_\_\_\_. *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHOOLEY, C.; Get ready, the millennials are coming. Cambridge, MA: Forester Research Inc. September, 2005.

SILVA, R. C. da. *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. 2013. 177 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2013.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

SOLOMON, Michael R. *O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo, sendo*. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

STEPHENSON, S. *Global Value Chains: The New Reality of International Trade*. E15Initiative. Geneva: International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD) and World Economic Forum, 2014. Disponível em: [www.e15initiative.org/publications/global-value-chains-the-new-reality-of-international-trade/](http://www.e15initiative.org/publications/global-value-chains-the-new-reality-of-international-trade/)>. Acesso em: 11 mar. 2017.

STEPHENSON, Sherry M. **Cadeias globais de valor: a nova realidade do comércio internacional**, março, 2015. Disponível em: <http://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/cadeias-globais-de-valor-a-nova-realidade-do-com%C3%A9rcio-internacional>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 19-29, ago. 2006.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. *Generations*. New York: William Morrow, 1991.

STRAUSS, William; HOWE, Neil. *13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?* New York: Vintage Books, 1993.

SUPER, D. E. (1949). *Appraising vocational fitness by means of psychological tests*. New York: Harper.

SUPER, D. E. (1955). The dimensions and measurement of vocational maturity. *Teachers College Record*, v. 57, p.151-163.

SUPER, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.

TAUSKY, Curt; DUBIN, Robert. Career Anchorage: managerial mobility motivations. *American Sociological Review*. p.725-735, 1965.

TIEPPO, C. E. S. *Carreiras sem fronteiras na medicina: um estudo com profissionais que cursaram residência médica*. 2010. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2010.

TULGAN, B.; MARTIN, C. A. *Managing generation Y*. Massachusetts: HRD Press, 2001.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J. et al. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VAN MAANER, J. *Organizational careers: some new perspectives*. New York: John Wiley, 1977.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C. da. Transição e gerenciamento de carreira de ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de ciências humanas*, Florianópolis, v. 46, n. 1, p. 211-231, abr. 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, v. 23, p.88-98, 2016.

VIANA, W. da C.. *Âncoras de carreira e retenção de talentos estudo de caso sobre: programa de desenvolvimento acelerado de pessoas*. 2014. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -a Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2014.

WELLER, W.. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Sociedade & Estado*, Brasília, v.25, n. 2, p.205-224, ago. 2010.

WESTERMAN, J. W.; YAMAMURA, J. H. Generational preferences for workenvironment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WILENSKY, HL (1961), "Orderly Careers and Social Participation: the impact of social integration in the middle class; "American Sociological Review, Vol 26, p.523.

ZEMKE, R. O. Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p.51-55.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO**

|   |
|---|
| Informações:  |
|   |
| Data de Nascimento:                      Idade:                      Sexo:  |
|   |
| Grau de Escolaridade: ( ) Fundamental ( ) Graduação ( ) Técnico<br>( ) Pós Graduação<br>( ) Completo ( ) Cursando   |
|   |
| Orientações:  |
| Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível. Se tiver que optar por respostas extremadas, verifique as situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção. |

## ANEXO 1 - INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA DE SCHEIN (1993)

### Inventário das Orientações de Carreira

Use a escala seguinte para classificar quanto cada item é verdadeiro para você:

| Nunca Verdadeiro para mim | Ocasionalmente Verdadeiro para mim |   | Frequentemente Verdadeiro para mim |   | Sempre Verdadeiro para mim |
|---------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|---|----------------------------|
| 1                         | 2                                  | 3 | 4                                  | 5 | 6                          |

| Resposta | Nº  | Questão   |
|----------|-----|---|
|          | 1.  | Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.                               |
|          | 2.  | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.  |
|          | 3.  | Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira de no tempo por mim programado.                                 |
|          | 4.  | Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.  |
|          | 5.  | Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.   |
|          | 6.  | Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.                           |
|          | 7.  | Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.                                     |
|          | 8.  | Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.  |
|          | 9.  | Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto. |
|          | 10. | Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.   |
|          | 11. | Sinto-me mais realizado em meu trabalho 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 tornar-me um gerente geral.                            |
|          | 18. | Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.   |
|          | 19. | Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.   |

## ANEXO 1 - Continuação.

| Resposta   | Nº  | Questão  |
|--|-----|--|
|  | 20. | Procuro trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.   |
|  | 21. | Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias ideias e esforços.             |
|  | 22. | Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível. |
|  | 23. | Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.                               |
|  | 24. | Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.  |
|  | 25. | Preferiria deixar meu emprego que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.  |
|  | 26. | Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.   |
|  | 27. | Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.  |
|  | 28. | Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho   |
|  | 29. | Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.  |
|  | 30. | Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.   |
|  | 31. | 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 que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.   |
|  | 35. | Preferiria deixar minha organização que aceitar um emprego que reduzisse minha autonomia e liberdade.  |
|  | 36. | Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.   |
|  | 37. | Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.   |
|  | 38. | Preferiria deixar minha organização que aceitar uma tarefa que prejudicasse minha capacidade de servir aos outros.   |
|  | 39. | Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante que alcançar uma posição gerencial de alto nível.  |
|  | 40. | Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.  |
| <p><b>Agora reveja suas respostas e localize os itens aos quais você deu pontos mais altos .</b></p>                   |     |  |
| <p><b>Dessas respostas, selecione as 3 que sejam as mais verdadeiras para você e adicione a cada uma 4 pontos.</b></p> |     |  |

