



PREFERÊNCIA POR CARREIRA E GERAÇÃO Y

Marcelo A. Trefff¹**Resumo**

Este estudo tem por objetivo analisar as diferentes expectativas em termos de preferências por carreira de jovens universitários, membros da chamada Geração Y. Para tanto, conduziu-se duas pesquisas no mesmo Centro Universitário, na cidade de São Paulo, com alunos de administração. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de campo, transversal e correlacional, que investigou 220 alunos concluintes de um curso de administração, na cidade de São Paulo, sendo 80 em 2009 e 140 em 2011, respectivamente. Os dados revelaram que, embora a crença de que os jovens preferem carreiras mais desafiadoras ainda seja dominante, os resultados obtidos auxiliaram na identificação da opção por “estilo de vida” como âncora de carreira principal, com alta incidência estatística no público feminino e, por outro lado, “gerência geral” como principal âncora do público masculino, além da escolha de “autonomia e independência”, como segunda âncora de ambos os gêneros, o que confirma a tendência apontada pelos principais pesquisadores do tema Geração Y. Mesmo realizando a pesquisa com os sujeitos em 2009 e 2011, a grande maioria dos dados revelaram muitas similitudes em termos de preferências por carreira.

Palavras chave: Competitividade, Carreira e Geração Y.

Abstract

The goal of the present study was to analyze the different expectations in terms of career preferences of young university students, members of the so-called Generation Y. This work was done through a descriptive and field research, transversal and correlational, which analyzed 220 undergrad students, graduating from a Business school in the city of São Paulo – 80 of them in 2009 and 140 in 2011. The results helped in identifying the option for “lifestyle” as the main career anchor, with high statistical incidence on female audience and, on the other hand, “general management” as the main anchor of the male audience, in addition to the choice of “autonomy and independence”, as a second anchor of both genres, which confirm the trend pointed out by leading researchers of the Y Generation.

Keywords: Competitiveness, Career and Y Generation.

Artigo recebido em 05/03/2012

Aprovado em 09/08/2012

¹Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1998). Atualmente é professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP; professor da FECAP; Coordenador do MBA em GESTÃO DE PESSOAS da PUC-SP. Tem experiência em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, atuando com os seguintes temas: Gestão de Competências, Remuneração, Educação Corporativa e Políticas de Gestão de Pessoas. Exerce, ainda, a atividade de Consultor junto à Empresa Volens.

INTRODUÇÃO

É inegável que, de alguma forma, as transformações na economia mundial, a partir do final dos anos 80 e início dos anos 90, somadas à intensificação da competição global, impuseram novos desafios e exigiram que as empresas dispensassem uma atenção permanente aos chamados novos modelos gerenciais, acompanhados de inúmeras inovações tecnológicas.

À gestão de pessoas, em especial, tornou-se imperativa a incorporação de propostas de flexibilização, participação e congêneres. Isto porque, segundo Lacombe & Tonelli (2004, p.61), “até então, o foco das preocupações [das empresas] era muito mais em gerir a área financeira, dada à necessidade de convivência com as altas taxas de inflação e os inúmeros planos e choques econômicos”.

Assim, ao gestor dessa área, no início da década de 90, não restaram muitas alternativas a não ser assumir, sob o ponto de vista empresarial, o papel de agente de transformação, no sentido de preparar, qualificar e comprometer a mão-de-obra. Houve

“[a] necessidade de [se] redefinir os sistemas de gestão de Recursos Humanos para que oferecessem apoio ao processo de mudança, evitando a defasagem entre os padrões organizacionais modernos e os de relações do trabalho antiquados e ineficientes, os quais tendiam a ser preservados”. FISCHER (1992, p.60),

Num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, sobretudo em virtude da abertura comercial, tornava-se importante repensar a definição de políticas de Gestão de Pessoas que atendessem às novas exigências impostas em termos de competências e, sobretudo, em termos de novas formas de organização da carreira do trabalhador, para que a área assumisse um papel mais estratégico no contexto organizacional.

Como um dos principais teóricos do tema, Albuquerque (1999, p.26) sinalizou para a necessidade de novos contornos para políticas de Recursos Humanos, voltadas para a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho. Não é demais lembrar que as políticas de Recursos Humanos, na antiga concepção, se apoiavam nos parâmetros organizacionais do taylorismo e nos parâmetros tecnológicos do fordismo, no que tange a organização do trabalho e da produção e, conseqüentemente, serviram de base para o desenho de estruturas de carreiras alinhadas a esses modelos, durante boa parte do século 20.

Várias ações e práticas utilizadas em contextos organizacionais em mudança, sobretudo pós-90, por mais paradoxal que possam ter se apresentado, polarizaram o discurso entre novo e velho, passado e futuro, e a reação dos atores sociais em face da mudança variou entre comportamentos de conformismo, pânico, evasão e negação da realidade (CALDAS, 2000).

1.REVISÃO DA LITERATURA

1.1.Definindo Carreira

De acordo com Martins (2001), etimologicamente, a palavra “carreira” origina-se do latim via carraria, estrada para carros. Somente a partir do Século 19, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (estradas pré-existentes), sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

O modelo tradicional, que vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes.



A progressão da carreira era linear e vertical, e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. Já o novo modelo, caracteriza-se por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta uma maior instabilidade (CHANLAT, 1995).

Para Dutra (2010), um dos mais renomados pesquisadores sobre o tema na atualidade, “carreira é um termo de difícil definição”. No entanto, esse autor entende que podemos utilizar o termo carreira para nos referirmos à mobilidade ocupacional, assim como para nos referirmos à estabilidade ocupacional. Segundo o autor, “em ambos os casos, carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém”.

Importante destacar que o tema carreira passou a ser discutido a partir do final da Segunda Guerra Mundial, concomitantemente ao agigantamento das corporações dos países desenvolvido, sobretudo as americanas. Da mesma forma que outras questões relacionadas à gestão, assim como “novas tecnologias” que passaram a ser introduzidas no Ambiente Corporativo, a gestão de carreira sofreu forte influência militar. Naquele contexto, as estruturas organizacionais foram projetadas para traçar caminhos de carreiras bem-definidos para seus membros e criaram especialistas estreitos, funcionais, localizados em uma hierarquia de camadas múltiplas.

Só a partir dos anos 70 é que surgiram as primeiras tentativas de estruturação de discussões sobre carreira considerando-se a relação empresa/pessoas. Um dos principais teóricos sobre o tema, naquele momento, Edgar Schein (1978), na obra *Career Dynamics*, analisou a relação dinâmica entre pessoa e empresa com base na construção de processos de carreira (DUTRA, 2002).

Para Dutra (2002, p.100), “a produção dos anos 1980 é muito rica tanto na qualidade das reflexões quanto na diversidade dos temas abordados”. Na visão desse autor, a principal produção ocorreu nos Estados Unidos devido aos seguintes aspectos:

- No início do anos 1980, os chamados babyboomers ocupam todas as posições de média gerência e não deixam espaço para as gerações seguintes.
- Durante os anos 1970, a mulher entra mais fortemente no Mercado de Trabalho, gerando alterações na malha de concorrência e preocupações com a carreira do casal. Isso significa que a mobilidade geográfica vai se tornando mais complexa porque as empresas passam a ter de se ocupar não só da carreira de seus empregados mais também de seus cônjuges.
- Nos anos 1980, o mercado sofre grandes transformações com a entrada do Japão como novo concorrente internacional.
- As organizações são pressionadas a dar respostas mais rápidas para o mercado, com mais qualidade e menor custo.
- Os pais ficam muito mais preocupados com a carreira de seus filhos.

Dessa forma, aumentou a pressão sobre empresas e pessoas no sentido de estruturarem de forma sistematizada um plano de ação com vistas à gestão da carreira: escolha de carreira, mudanças no mundo do trabalho, formas de planejar a carreira, negociação da carreira, recolocação, requalificação, desenvolvimento, entre outros temas (DUTRA, 2002).

A carreira, então, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce a noção de hierarquia ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação (KILIMNIK; CASTILHO; SANT’ANNA, 2006).

No século 21, os modelos de gestão da carreira ampliados tornaram-se cada vez mais

freqüentes e expressões como “mais qualidade de vida” e “projeto de vida” aparecem constantemente nas discussões sobre carreira, sobretudo entre os mais jovens, o que, até final dos anos 90, não era tão comum. Os mais diferentes aspectos, tais como necessidades, desejos, ansiedade, capacidades, potencialidades pessoais e também as pressões e condicionantes ambientais, além do aumento de responsabilidades assumidas na vida pessoal (família, educação continuada, aperfeiçoamento contínuo, comunidade, etc.) fizeram convergir as idéias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal.

Hall (1996) apud Martins (2001) apresenta o conceito de carreira proteana, como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço. De acordo com esse autor, a carreira proteana é um processo em que a pessoa se autogerencia, não a organização. É formado pelo repertório de competências e vivências da pessoa em educação formal e continuada, cursos de aperfeiçoamento, experiências organizacionais anteriores.

Para esse autor, a carreira proteana não é o que acontece a uma pessoa em qualquer organização. As próprias escolhas pessoais de carreira e a busca por auto realização da pessoa são os elementos integrativos e unificadores em sua vida e desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades individuais.

Esse conceito tende a se alinhar com as preferências por carreira dos jovens da chamada Geração Y, visto que esses estão inseridos em contextos mais dinâmicos, esperam movimentar-se na carreira em prazos curtos (de 1 a 3 anos) na organização, interessam-se por trabalhos autônomos e desafiadores e, em geral, dominam boa parte das novas mídias

Independentemente da geração, na questão do plano de ação individual, é importante que o profissional assuma a gestão de sua vida profissional e de seu próprio desenvolvimento, definindo critérios claros com relação ao crescimento profissional que ele pode ter na empresa (ou fora dela) de acordo com as oportunidades. Assim, torna-se preponderante que o trabalhador elabore um Projeto de Carreira alinhado com seus anseios, perspectivas e, sobretudo com suas competências. London & Stump (1982) apud Dutra (2002) sugerem um modelo com seis passos, sendo três deles de responsabilidade do indivíduo: 1º passo – autoconhecimento, 2º passo – conhecimento do mercado, 3º passo – objetivos de carreira, 4º passo – estratégias de carreira, 5º passo – plano de ação e 6º passo – acompanhamento do plano.

Definido o Projeto, o profissional deve, incessantemente, consultá-lo para, constantemente, analisar pontos fortes e pontos fracos, diante dos objetivos definidos e, sobretudo, diante das oportunidades identificadas.

À empresa, por outro lado, cabe estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional, definindo formas de estruturação de carreira, condizentes com a realidade do Mundo dos Negócios e adequadas ao seu próprio contexto.

1.2. Estruturas de Carreira

A Estrutura de Carreira dá concretude ao sistema, na medida em que define a sucessão de posições, sua valorização e seus requisitos de acesso. Ao se desenhar uma carreira, desenha-se sua estrutura. A Estrutura de Carreira tem os seguintes tipos básicos:

EM LINHA - sua característica principal é a de que a seqüência de posições está alinhada numa única direção, não oferecendo alternativa às pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade.

EM REDE - sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.

PARALELAS - esse tipo caracteriza-se por permitir às pessoas orientar suas trajetórias

profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. As carreiras paralelas podem assumir diferentes formas. As mais comuns são as totalmente paralelas, as em Y e as de múltiplos paralelismos. A forma mais conhecida é a **Carreira em Y**.

1.3. O Profissional Administrador e a Carreira em Y

A Carreira em Y não é novidade, pois surgiu há mais de duas décadas visando possibilitar que os talentos da área técnica (que preferem continuar em laboratórios, centros de pesquisa, em áreas eminentemente técnicas) pudessem ter as mesmas oportunidades (e ser equiparados) dos que optavam pela carreira gerencial. Esse tipo de carreira permite ampliar as possibilidades de crescimento (horizontal e/ou vertical), e permite um alinhamento aos anseios do profissional, podendo, concomitantemente, aumentar a satisfação com o próprio trabalho.

A Carreira em Y se configura como mais uma opção de escolha ao profissional administrador, dada a possibilidade de progressão profissional na carreira técnica em áreas atualmente muito valorizadas em empresas, sobretudo, de médio e grande portes, tais como: T.I, Logística, Projetos, Finanças, entre outras.

Na área financeira, por exemplo, com a carreira em “Y”, após o cargo “gerente sênior” o funcionário pode tornar-se “diretor” com perfil técnico ou “diretor” com perfil gerencial.

Em empresas em geral, o profissional técnico pode atingir a alta administração (braço técnico), sem necessariamente passar por cargos gerenciais, o que permite a esse indivíduo um maior engajamento com as atividades que desempenha e, sobretudo, um maior aprofundamento em termos de conhecimentos pertinentes à área de atuação, conforme Figura 1.



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 1 – Carreira em Y

Ademais, sustenta-se que a Administração está entre as maiores e mais promissoras profissões do século 21 (BERTERO, 2006) e o profissional Administrador torna-se, cada vez mais, um agente de mudanças e como tal deve demonstrar suas diversas competências, dentre as quais destaca-se visão sistêmica, dada a diversidade das áreas de negócios e a permanente interação entre a tomada de decisão e o enfoque estratégico, em virtude da intensificação da competição nos mais variados ambientes.

1.4 O conceito de âncoras de carreira

Considerando-se o perfil do profissional administrador, elaborou-se uma pesquisa com alunos concluintes de um curso de administração, em um dos principais Centros Universitários do país, a fim de mapear as preferências por carreira nessa profissão, a partir do conceito de “âncoras de carreira”, definido pelo renomado pesquisador Edgar Schein (1978).

O conceito “âncora de carreira” surgiu originalmente de um estudo desenvolvido para compreender melhor a evolução das carreiras gerenciais e como as pessoas aprendiam os valores e procedimentos de suas organizações empregadoras. Os acontecimentos efetivos dos históricos de carreira mostraram ser muito variados, mas os motivos que os entrevistados deram para as suas escolhas e o padrão de seus sentimentos com relação aos acontecimentos, mostraram ser surpreendentemente coerentes. Para cada indivíduo, as características latentes, das quais ele não tinha se dado conta, refletiam um crescente senso de individualidade (self), baseado no aprendizado dos primeiros anos. Quando essas pessoas tentaram trabalhos que não lhes pareciam adequados, referiam-se à imagem de serem atraídos de volta para alguma coisa que se encaixava melhor – daí a metáfora de uma âncora.

Com base no estudo longitudinal de Schein (1978), com entrevistas subseqüentes de históricos de carreiras de várias centenas de pessoas, em vários estágios da carreira, foram identificadas oito categorias de âncoras de carreira:

- Competência Técnica/ Funcional
- Competência Gerência Geral
- Autonomia/ Independência
- Segurança/ Estabilidade
- Criatividade Empreendedora
- Senso de Dever/ Dedicção a uma Causa
- Puro Desafio
- Estilo de Vida

1.4.1 Competência Técnica/ Funcional

À medida que suas carreiras vão se desenvolvendo, algumas pessoas descobrem que têm talento acentuado, bem como grande motivação, para determinado tipo de trabalho. O que realmente as “deixa ligadas” é o exercício de seu talento e a satisfação de saber que são especialistas. Isto pode acontecer em qualquer tipo de trabalho. Conforme avançam em suas carreiras, essas pessoas percebem que quando são transferidas para outras áreas de trabalho, sentem-se menos satisfeitas e menos competentes. Começam a sentir-se atraídas de volta para suas áreas de competência. Desenvolvem um senso de identidade em torno do conteúdo de seu trabalho e nas áreas técnicas e funcionais e desenvolvem habilidades crescentes nessas áreas.

Para Schein (1990), a pessoa ancorada dessa maneira tolerará a rotina administrativa ou gerencial enquanto acreditar que seja essencial para a execução das suas funções; entretanto, esse trabalho é encarado como penoso e necessário ao invés de intrinsecamente prazeroso ou desejável. A promoção para um cargo mais generalista é considerada totalmente indesejável por essas pessoas, porque as afasta das especialidades com as quais se identificam.



1.4.2 Competência para Gerência Geral

Os membros desse grupo diferem das pessoas técnicas/funcionais, porque encaram a especialização como uma armadilha. Reconhecem a necessidade de conhecer bem várias áreas funcionais e aceitam que é preciso ser especialista em seu próprio negócio, para funcionar bem na função de gerente geral. Valores e motivos fundamentais para esse grupo de pessoas são atingir os níveis mais altos de responsabilidade na organização, ter oportunidades de liderança, contribuir para o sucesso de suas organizações e obter alta renda.

Enquanto a pessoa ancorada técnica/funcionalmente valoriza apenas a aprovação de alguém que realmente entende seu trabalho, os gerentes gerais valorizam a aprovação específica de seus superiores que controlam seu incentivo mais importante – a promoção ao próximo nível mais alto.

1.4.3 Autonomia e Independência

Pessoas que começam a organizar suas carreiras em torno dessas necessidades são atraídas para profissões autônomas. Quando se interessam pelos negócios ou administração, podem entrar para a consultoria e ensino. Ou podem ir para áreas de trabalho nas quais uma certa autonomia é possível, mesmo em grandes organizações – pesquisa e desenvolvimento, vendas externas, processamento de dados, pesquisa de mercado, análise financeira, ou gerenciamento de unidades geograficamente distantes.

Schein (1978) entende que a pessoa ancorada na autonomia prefere tipos de trabalho claramente delineados, com prazos estabelecidos e dentro de suas áreas de especialidade. Trabalhos ou projetos sob contrato, em meio período, período integral ou até mesmo temporário é aceitável e muitas vezes desejável.

1.4.4 Segurança/Estabilidade

Em geral essas pessoas procuram empregos em organizações que ofereçam estabilidade, conhecidas por evitar dispensas em massa com bons planos de aposentadoria e programas de benefícios e reputação de solidez e confiabilidade. Por isso, cargos governamentais e empregos públicos são freqüentemente atraentes para essas pessoas. Elas obtêm parte de sua auto-satisfação identificando-se com suas organizações, ainda que não ocupem cargos importantes.

A pessoa ancorada na segurança/estabilidade quer ser reconhecida pela sua lealdade e desempenho constante, preferivelmente com garantias de estabilidade e emprego. Sobretudo, esta pessoa precisa acreditar que a lealdade traz uma real contribuição para o desempenho da organização. Em geral, os sistemas de recursos humanos estão preparados para esse tipo de pessoa, embora as garantias de estabilidade sejam raras.

1.4.5 Criatividade Empreendedora

Nesse grupo, o ímpeto criativo está voltado especificamente para a criação de novas organizações, produtos ou serviços que possam ser identificados com o próprio esforço do empreendedor, que sobreviverá por conta própria e será economicamente bem sucedido. Fazer dinheiro, então, é uma medida do sucesso. Muitas vezes, essa motivação originava-se em suas famílias que anteriormente haviam produzido empreendedores bem sucedidos. Não permaneceram muito tempo em organizações tradicionais ou mantiveram seus cargos organizacionais como atividades paralelas, enquanto suas verdadeiras energias eram canalizadas para a criação de seus próprios empreendimentos.

1.4.6 Senso de Dever/Dedicação a uma Causa

Valores tais como trabalhar com pessoas, servir à humanidade e ajudar sua pátria podem

ser âncoras poderosas na carreira de uma pessoa. As pessoas ancoradas no dever claramente querem trabalho que lhes permita influenciar suas organizações empregadoras ou suas diretrizes sociais na direção de seus valores.

Os problemas gerenciais que envolvem a motivação e o desenvolvimento dessas pessoas são intrinsecamente complexos. Por um lado, elas já são intensamente motivadas para o seu próprio desenvolvimento e costumam ser muito leais às organizações que lhes dão oportunidades adequadas de auto desafio.

1.4.7 Puro Desafio

Algumas pessoas, sobretudo os mais jovens, ancoram suas carreiras na percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou qualquer pessoa. Definem o sucesso como a superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou a vitória sobre oponentes extremamente difíceis. À medida que progridem, procuram desafios cada vez maiores. Para algumas pessoas, isto assume a forma de procurar trabalhos nos quais enfrentem problemas cada vez mais difíceis.

Para outras, o desafio é definido em termos interpessoais e competitivos. Na visão de Dutra (2002), a maioria das pessoas procura um certo grau de desafio e para a pessoa ancorada no desafio puro, este é o mais importante. A área de trabalho, o tipo de organização empregadora, os sistemas de remuneração e promoção, e as formas de reconhecimento, estão todos condicionados às constantes oportunidades de auto-desafios que o trabalho possa proporcionar e na falta deste auto-desafio constante, ficam entediadas e irritadas.

1.4.8 Estilo de Vida

À primeira vista, esse conceito pode parecer uma contradição em termos. As pessoas que organizam suas vidas em função do estilo estão, de certa forma, dizendo que suas carreiras são menos importantes para elas e, portanto, não têm uma âncora de carreira.

Segundo Schein (1978), se as empresas encontrarem cada vez mais pessoas ancoradas no estilo de vida, não está claro se essas pessoas precisarão sacrificar o avanço da sua carreira ou se as empresas deverão realinhar as trajetórias de carreira, tornando o avanço mais viável dentro de uma área geográfica limitada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente trabalho, quanto aos fins utilizou-se da pesquisa descritiva, a qual, na visão de Vergara (2005), expõe características de determinada população podendo estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Este trabalho integra os elementos da pesquisa descritiva porque expõe características de uma determinada população em relação aos construtos de âncoras de carreira e os níveis de incidência de cada âncora na amostra pesquisada.

Além disso, porque pretende relacionar a área profissional e questões de gênero à incidência percebida das âncoras, como forma de demonstrar as diferentes expectativas, mesmo considerando-se como sujeitos das pesquisas membros da chamada Geração Y – que é uma das hipóteses deste trabalho. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa de campo, por ter sido realizada no ambiente universitário e por valer-se de questionário padrão para coleta de informações.

Para a análise e tratamento dos dados, utilizou-se dos métodos qualitativos e quantitativos. Segundo Trujillo (1982), não existem análises quantitativas nem qualitativas completamente puras, elas estão relacionadas entre si. Portanto, neste estudo utilizou-se das duas vertentes para a análise de dados.

O universo da pesquisa de campo foi composto pelos alunos concluintes do curso de



Administração de um Centro Universitário privado da cidade de São Paulo (considerado um dos melhores do Brasil na avaliação do MEC), nos anos de 2009 e 2011. A amostra do tipo não probabilística foi definida pelo critério de acessibilidade (Vergara, 2005), composta por 80 alunos formandos em 2009 e 140 alunos formandos em 2011.

Para a identificação da âncora de carreira dos indivíduos, utilizou-se o questionário sugerido pelo próprio Edgar H. Schein. Esse questionário possui 40 questões e permite a atribuição de uma nota para cada âncora. A versão traduzida do questionário foi extraída do texto “Âncoras de Carreira” dos professores Joel Souza Dutra e Lindolfo Albuquerque (USP, 2002).

Em sintonia com a teoria de âncoras de carreira apresentada por Schein (1978) foram elaboradas três hipóteses de análise básicas:

- 1. Cada indivíduo possui apenas uma âncora de carreira, ou seja, aquela que se destaca ou que se sobrepõe às demais;**
- 2. Há diferenças na preferência por uma âncora de carreira, considerando-se a área de atuação e o gênero dos jovens respondentes.**
- 3. Os jovens da chamada Geração Y tendem a preferir carreiras mais desafiadoras, alinhando-se com a âncora de carreira Puro Desafio.**

Essas premissas levaram a criação de uma nomenclatura própria utilizada por este trabalho para facilitar a compreensão da análise dos dados. De acordo com essa nomenclatura:

- Primeira Âncora – é a âncora de carreira do indivíduo, a que predomina, ou seja, aquela que representa o conjunto de competências, motivos e valores que o indivíduo mais possui.
- Segunda Âncora – é a âncora que obteve a segunda melhor nota.
- Última Âncora – é a âncora com menor nota, ou seja, aquela que representa o conjunto de competências, motivos e valores que o indivíduo menos possui.
- Penúltima Âncora – é a âncora que obteve a segunda pior nota.
- Peso da Âncora – é o percentual que a nota da âncora representa em relação à soma da nota de todas as âncoras.

3 RESULTADOS
 Dados / 2011

Todos	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total	RH	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	15	15	23	12	18	8	20	29	140	1ª Âncora	1		1	1					3
2ª Âncora	24	10	27	8	14	10	18	29	140	2ª Âncora		1		1				1	3
Pen Ânc	10	26	14	18	23	30	8	11	140	Pen Ânc		1	1				1		3
Últ Ânc	4	33	9	24	34	26	4	6	140	Últ Ânc					2	1			3
Masculino	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total	Marketing	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	5	9	13	4	9	6	9	9	64	1ª Âncora	1	2	8	1	1	1	2	2	18
2ª Âncora	9	6	13	1	7	2	9	17	64	2ª Âncora	2	3		2	4	1	4	2	18
Pen Ânc	7	10	2	11	10	17	3	4	64	Pen Ânc	1	8	2	2	2	3			18
Últ Ânc	3	15	5	14	6	15	2	4	64	Últ Ânc		3		4	6	3	1	1	18
Feminino	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total	Operações	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	10	6	10	8	9	2	11	20	76	1ª Âncora	1	3	4	6	7	1	5	6	33
2ª Âncora	15	4	14	7	7	8	9	12	76	2ª Âncora	7	1	10		1	4	1	9	33
Pen Ânc	3	16	12	7	13	13	5	7	76	Pen Ânc	4	5	2	2	4	11	2	3	33
Últ Ânc	1	18	4	10	28	11	2	2	76	Últ Ânc	1	6	2	6	9	8		1	33
Finanças	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total	Outras	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	8	7	5	2	5		11	14	52	1ª Âncora	4	3	5	2	5	6	2	7	34
2ª Âncora	9	3	9	2	5	5	7	12	52	2ª Âncora	6	2	8	3	4		6	5	34
Pen Ânc	3	10	7	8	11	10		3	52	Pen Ânc	2	2	2	6	6	6	5	5	34
Últ Ânc	3	11	3	8	11	9	3	4	52	Últ Ânc		13	4	6	6	5			34

Todos	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	6	15	7	11	12	2	11	16	80
2ª Âncora	9	4	20	9	7	9	10	12	80
Pen Ânc	12	14	7	13	9	15	7	3	80
Últ Ânc	4	15	7	15	20	10	6	3	80
Masculino	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	4	13	4	8	8		7	5	49
2ª Âncora	4	4	14	4	4	5	5	9	49
Pen Ânc	9	6	5	7	8	8	6		49
Últ Ânc	4	8	5	11	10	5	3	3	49
Feminino	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	2	2	3	3	4	2	4	11	31
2ª Âncora	5		6	5	3	4	5	3	31
Pen Ânc	3	8	2	6	1	7	1	3	31
Últ Ânc		7	2	4	10	5	3		31
Finanças	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	2	5	4	2	5		3	2	23
2ª Âncora	3	3	7	1		3	3	3	23
Pen Ânc	3	1	2	7	2	7		1	23
Últ Ânc	1	3	3	3	8	2	2	1	23

RH	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	1				1		1	4	7
2ª Âncora	1		1	1		2	1	1	7
Pen Ânc	1	2		2		2			7
Últ Ânc			1	1	3	1	1		7
Marketing	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	1	2	1	3	3		3	3	16
2ª Âncora	1	1	2	4	4	1	1	2	16
Pen Ânc	2	2	2	1	2	4	2	1	16
Últ Ânc	1	3	2	2	2	3	2	1	16
Operações	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora	2	5	1	2	2	1	2	7	22
2ª Âncora	3		7	3	2		3	4	22
Pen Ânc	3	6	2	3	3	1	3	1	22
Últ Ânc		6		5	7	3		1	22
Outras	TF	GG	AI	SE	CE	SD	DP	EV	Total
1ª Âncora		3	1	4	1	1	2		12
2ª Âncora	1		3		1	3	2	2	12
Pen Ânc	3	3	1		2	1	2		12
Últ Ânc	2	3	1	4		1	1		12

**Dados da pesquisa 2009****Todos:**

A 1ª Âncora: EV, GG. (Revela-se o peso dos homens em Gerência Geral e o peso das mulheres no Estilo de Vida). Sendo a 2ª Âncora: AI, a Penúltima Âncora: SD e GG e a Última Âncora: CE.

Homens:

1ª Âncora: GG, claramente. Sendo a 2ª Âncora: AI, a Penúltima Âncora: TF e Última Âncora: SE, mas, com valor significativo para CE, que também aparece como o principal fator para Todos.

Mulheres:

1ª Âncora: EV, claramente. Sendo a 2ª Âncora: AI, porém, muito dividido, Penúltima Âncora: GG, com algum valor para SD e Última Âncora: CE.

Áreas:

Somente são relevantes as áreas Finanças, Operações e Marketing. Para as outras áreas as amostras são muito pequenas.

Finanças:

1ª Âncora dividida entre GG e CE. É interessante o CE ser 1ª Âncora para finanças, já que é a última Âncora de todos.

Operacional:

1ª Âncora EV, sendo interessante que a penúltima e a última âncora GG (homens).

Marketing:

apesar de número bom de amostras, os resultados não apresentam uma definição clara de preferência.

Dados da pesquisa 2011**Todos:**

1ª. Âncora: EV, GG. (Nota-se o peso das mulheres no EV). Sendo 2ª. Âncora: AI, Penúltima Âncora: SD e GG e Última Âncora: CE.

Homens:

1ª. Âncora: GG, claramente. Sendo, 2ª. Âncora: AI, Penúltima Âncora: TF e Última Âncora: SE, porém, com valor significativo para CE, que também aparece como o principal fator para Todos.

Mulheres:

1ª. Âncora: EV, claramente. Sendo 2ª. Âncora: AI, Penúltima Âncora: GG, com algum valor para SD e Última Âncora: CE.

Áreas:

Somente são relevantes as áreas Finanças, Operações e Marketing. Para as outras áreas as amostras são muito pequenas.

Finanças:

1ª Âncora dividida entre GG e CE. Apresenta-se como interessante CE ser 1ª Âncora para finanças, já que é a última âncora de todos.

Operacional:

1ª Âncora EV. Interessante que a penúltima e a última âncora GG (homens).

Marketing: apesar de número bom de amostras, resultados espalhados.

Os dados de 2011 revelaram-se muito próximos aos de 2009, exceto a primeira Âncora do gênero Masculino, que de Gerência Geral passou para Autonomia e Independência. Outro ponto de destaque foi a Área Financeira, que nessa pesquisa possui quantidades possíveis de análise, tendo forte tendência a Estilo de Vida (1ª e 2ª Âncoras). Importante ressaltar que as porcentagens estão muito próximas de uma pesquisa para outra (2009 e 2011). Então, infere-se que os resultados configuram-se com tendências para a igualdade nas duas pesquisas.

Considerações Finais

Considerando-se os oito tipos de âncoras de carreira, o maior percentual dos respondentes do gênero feminino enquadra-se na âncora de Estilo de Vida (EV), que segundo Schein (1978), está presente em pessoas que buscam oportunidades que possam equilibrar as necessidades pessoais, familiares e da carreira. Esse resultado corrobora com a afirmativa de Schein (1978) de que essa é a âncora com maior crescimento, e também converge para o entendimento dos autores que estudam a Carreira e Geração Y (ERICKSON, 2008; LOMBARDIA et al., 2008; VELOSO et al., 2008). Já como primeira âncora do gênero masculino destaca-se Gerência Geral que, assim como as outras duas, tem relação com as ambições da Geração Y, porque, na visão de SCHEIN (1978), esse grupo de pessoas é altamente receptivo ao reconhecimento remunerado na forma de aumentos, bônus e opções de ações; gostam de títulos, símbolos de status (tais como escritórios amplos, carros ou privilégios especiais) e, mais importante, a aprovação de seus superiores. Portanto, confirma-se a segunda hipótese, que afirma que há diferenças na preferência por uma âncora de carreira, considerando-se a área de atuação e o gênero dos jovens respondentes.

Da mesma forma, converge a segunda âncora em destaque em ambos os gêneros: Autonomia e Independência (AI), que demonstra que os jovens tendem a valorizar, cada vez mais, trabalhos cognitivos, os quais, em geral, podem ser realizados de forma mais autônoma (BASTOS, 2006). Além disso, esse tipo pessoa quer trabalho com metas claramente definidas, mas que os meios de realizá-lo fiquem por sua própria conta. A pessoa ancorada na autonomia não suporta ser supervisionada; pode concordar com as metas definidas pela organização, mas, uma vez definidas, quer ficar sozinha.

Vale destacar que Criatividade Empreendedora (CE) é a última âncora para ambos os gêneros, contrariando aqueles que afirmam que os jovens tem preferência por fazer dinheiro como medida do sucesso.

Assim a primeira hipótese não se confirma, visto que as respostas demonstraram que os jovens administradores da Geração Y possuem mais de uma âncora, às vezes com valores muito próximos.

Ademais, a terceira hipótese, os jovens da chamada Geração Y tendem a preferir carreiras mais desafiadoras, alinhando-se com a âncora de carreira Puro Desafio, também não se confirmou, visto que, embora os jovens do gênero masculino apresentem como primeira âncora Gerência Geral, a qual tem relação com desafio, a âncora Puro Desafio, apesar de revelar números expressivos, não foi a mais escolhida.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BASTOS, A.V.B. **Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva.** In: BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO & COLS. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.* Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTERO, C.O. **Ensino e Pesquisa em Administração.** São Paulo: Cengage, 2006.

CHANLAT, J.F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I).** *Revista da Administração de Empresas*, 35 (6), 67-75, 1995.

DUTRA, J.S. **A gestão da carreira.** In: FLEURY, M.T.S. (org.). *As pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.

_____ **Gestão da Carreira na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2010.

ERICKSON, T. *Plugged in – the generation y guide to thriving at work.* Boston: Harvard Business Press, 2008.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H. e SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. **The career is dead, long live the career: A relational approach to careers.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

KILIMNIK , Z.M.; CASTILHO, I.V.; SANT’ANNA, A.S. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências.** *Minas Gerais: Comportamento Organizacional e Gestão*, VOL. 12, N.º 2, 257-280, 2006.

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

OLIVEIRA., Elizabeth C. M. de. *ReFAE - Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 1, n. 2, p. 21-28, 2010

SCHEIN, Edgar. *Career Anchors (Rev. Ed.), Trainer’s Manual.* San Diego: Pfeiffer, Inc., 1990.

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

TRUJILLO, Alfonso Ferrari. **Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S. **Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas.** In: Joel Souza Dutra. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea.* São Paulo: Atlas, pp. 3-39, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WATERMAN JR., R.H.; WATERMAN, J.A. & COLLARD, B.A. **Em busca de uma força de trabalho para uma carreira flexível.** In: ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos.* São Paulo: Futura, 2000.