

## Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações?

### RESUMO

Frente aos desafios em gestão de pessoas na década presente, os conflitos geracionais alimentam uma discussão sobre quais fatores definem as carreiras e motivam os profissionais. O objetivo deste artigo é apresentar um estudo que identifique tendências de cada geração presente no mercado de trabalho a partir das âncoras de carreira. Ao final do estudo, tais tendências identificadas poderão ser trabalhadas como insumos informacionais a empregadores, organizações e profissionais quanto ao entendimento de expectativas de tais profissionais e âncoras que os direcionam em suas carreiras. Como método de estudo de coleta e análise dos resultados, utilizou-se um questionário desenvolvido por Shein (1996), aplicado a 105 pessoas. Os dados coletados foram analisados em forma quantitativa. Os resultados apresentam que as três gerações estudadas possuem as mesmas primeiras âncoras de carreira (Estilo de Vida), apenas diferenciando-se na segunda e na terceira âncoras, com oportunidades de aprofundamento quanto às tendências atuais.

Palavras-chave: Âncoras de carreira, geração y, geração x, geração baby-boomer.

### *Career anchors: where are generations walking to?*

### ABSTRACT

*In regards to the challenges in people's management on this decade, generational conflicts feed a discussion on which factors define careers and motivate professionals. The goal of this article is to present a study that identifies tendencies of each generation currently working on the labor market from specific career anchors. At the end of the study, these identified tendencies can be used as informational inputs to employers, organizations and professionals, in regards to the understanding of expectations of these professionals and anchors which direct them in their career. As the method of study for collection and analysis of the results, a questionnaire was applied to 105 people. The collected data was analyzed in quantitative form. The results show that the three generations studied have the same 1st career anchor (Lifestyle), only differing in the second and third anchors, with deepening opportunities as the current trends.*

*Keywords: Career Anchors, Generation Y, Millennials, Generation X, baby-boomer generation.*

---

(1) Bacharel em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba.  
f.santarossa1@gmail.com

(2) Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas e Pós-Graduação pela FGV-EAESP. refarroyo@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

Apesar de tema recorrente, as discussões a respeito das divergências e convergências geracionais, ou gerações tecnológicas permanecem em pauta nas pesquisas científicas, de modo a transparecer a real necessidade de compreendermos o quanto seus aspectos de fato influenciam a sociedade atual.

Cordeiro, Freitag, Fischer, Albuquerque (2013), apresentam as gerações como grupos compostos por indivíduos que vivenciaram eventos ou fatos históricos de grande relevância durante seu processo de socialização. Mannheim (1993) define geração como parte do processo histórico que indivíduos da mesma idade-idade compartilham. Essa experiência comum traria a oportunidade desses indivíduos de processarem esses acontecimentos de forma semelhante, moldando seus valores e forma de pensar ao longo da vida (2013 apud MANHEIM; CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE, 2013).

O impacto de seus comportamentos e escolhas moldou a sociedade e composição das gerações futuras, incluindo a presente contextualização, com o choque de diferentes culturas geracionais e a preocupação científica em se obter clareza do que se esperar de cada geração e como lidar com a mesma, como disserta Santos (2011).

A influência social das gerações está diretamente relacionada às suas carreiras, caminhos trilhados em suas vidas conforme suas necessidades, expectativas e visões. Cada geração apresenta diferentes histórias, culturas e possivelmente perspectivas e interesses, o que apresentaria a necessidade de analisá-los, para um maior entendimento dos gestores de pessoas quanto a como desempenhar suas iniciativas, conceber movimentos organizacionais, de sucessão, conhecimento e de trabalho, em busca da harmonia das carreiras e organizações.

Concordando que tratamos de diferentes gerações nos ambientes sociais, faz-se necessário compreender quais âncoras têm orientado suas carreiras, se há semelhanças e diferenças e quais são as consequências das mesmas. Ao final, espera-se apresentar quadro atual de âncoras de carreira de acordo segundo método de Schein (1996) para as gerações de Baby-boomers, Geração X e Geração Y, suas três principais âncoras e análise de perspectivas de cada geração e do todo, conforme cenário atual, o que este estudo busca abordar através de sua estrutura apresentada em quatro itens, sendo referencial teórico, metodologia da pesquisa, resultados da pesquisa e considerações finais.

Diante do contexto, o presente estudo busca identificar as três âncoras de carreira de cada geração e analisá-las dentro do seu contexto histórico, trazendo um esclarecimento das mesmas.

## GERAÇÕES BABY-BOOMER, X E Y

Não há como ter uma clareza para a definição das gerações (FOSCHT e SCHLOFFER, 2009), porém alguns autores classificam da seguinte maneira de uma forma cronológica: (a) baby boomers, nascidos entre 1941-1960; (b) geração X, nascidos entre 1961-1976; (c) geração Y, nascidos entre 1977-1992; e (d) nascidos após 1992 (2009 apud SHAH ;CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE, 2013).

Os babyboomers concentram-se na maioria nos países ocidentais pelo fato de terem sido marcados pelo pós-segunda guerra mundial e levando em consideração os aspectos históricos tiveram um grande impacto na economia americana. Robbins; Judge e Sobral, (2010), afirmam que os Boomers nasceram no período pós-guerra e vivenciaram um mundo de prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos. Foram educados de forma rígida e seguem regras padronizadas.

Santos (2011) descreve os participantes dessa geração como educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle, demonstrando lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da



empresa que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional.

Para essa geração vida devota ao trabalho relacionado ao sacrifício são suas principais características, também marcada pelo ingresso das mulheres no mercado de trabalho foram rotulados como idealistas e otimistas e são focados em recompensas financeiras pelos seus esforços dentro das organizações (2010 apud OSAJIMA et al.; CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE, 2013).

A geração X nasceu durante e década de 80 e viveu as crises de demissões em massa nas organizações ocidentais. Seus integrantes também estiveram presentes num ambiente onde os divórcios foram duas vezes mais numerosos que a geração anterior (baby boomers). As características que definem esse grupo são: (a) controle de natalidade e decisão de ter menores famílias; (b) mais controlador sobre a forma de consumir visando a economia; (c) menos fieis as organizações; (d) mais independente que a geração anterior (GLASS, 2007). Aceita a diversidade, convive muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades.

No segmento profissional procuram por um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Apesar de não serem fãs de regras na vida pessoal, consideram sua necessidade no ambiente empresarial. Apresentam um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados (OLIVEIRA, 2009 apud SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO, 2011). É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na época das tecnologias, da Internet e do excesso de segurança.

A geração Y cresceu no meio do desenvolvimento tecnológico, tendo constante acesso a essas ferramentas desde crianças. Conseqüentemente sua capacidade de conectividade com redes de pessoas, virtualmente, se desenvolveu grandemente. Apresentam agilidade em tudo o que fazem, sendo assim são considerados realizadores multitarefas pois conseguem executar duas ou três funções ao mesmo tempo e são vistos como elementos que trazem transformações ao mercado de trabalho, porque possuem comportamento diverso das gerações anteriores (ALSOP, 2008).

A ética profissional desta geração (Y), apresenta-se distinta das demais anteriores. Busca primeiramente a satisfação pessoal, a integração da vida pessoal e profissional. Prefere o trabalho em horário flexível, busca ser bem relacionada, prefere o contato virtual, vê o respeito como algo merecido, espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades (LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Ainda segundo Lipkin e Perrymore (2010), demandam constante feedback como ferramenta de estimulação e reconhecimento, apresentando, porém, a dificuldade com o tom da crítica ou o desestímulo pelo apontamento dos erros. Há, portanto, a necessidade frequente de fatores subjetivos motivacionais que estimulem suas ações e desenvolvimento independente, embora dependam constantemente do reconhecimento alheio, o que parece contraditório em um primeiro momento, porém, resultado da composição psicológica geracional destacada – necessidade do reconhecimento e estímulo e dificuldade em lidar com a contrariedade.

Além das características mencionadas anteriormente, importante ressaltar que esta geração é a mais receptiva a mudanças. Os integrantes da GY (geração Y) não priorizam a segurança no trabalho e são mais ansiosos que as outras gerações (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009).

Ainda segundo Munro (2009), há um amplo desejo por desafios nessa geração, o que acaba sendo uma válvula de motivação interna. Desejam sempre estar envolvidos nas tomadas de decisões além de serem mais sociáveis que as gerações passadas e apresentarem preferências para trabalhar em empresas que focam temas como responsabilidade social, ambiental, ética e compromisso com o bem-estar global.

As características atribuídas a este grupo incluem a habilidade de fazer várias coisas ao

mesmo tempo; a capacidade de absorção de um grande número de informações; a rapidez de raciocínio; a vontade de aprender; a urgência de crescer rapidamente em termos profissionais; forte orientação para seus próprios valores (BRAGA; ALCANTARA, 2013).

Na GY, ficam mais evidentes as características de uma geração pela disposição tecnológica e das ferramentas de comunicação, pois como atesta Tapscott (2010), a globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes colocando-os em uma mesma posição geracional.

Autores concordam que a geração Y se desenvolveu em uma época de grandes progressos tecnológicos e prosperidade econômica e financeira; que fazem uso intensivo da tecnologia, estão conectados e transitando pelo mundo virtual com grande facilidade, não compreendendo como as gerações anteriores viveram sem tais ferramentas (CLARO et al., 2010).

Entretanto, os principais comentários provenientes de observadores, principalmente não inseridos na GY, referem-se à mesma como uma geração com “dificuldade em aceitar críticas construtivas, incapacidade de tolerar erros sem culpar os outros, visão limitada da realidade, falta de consciência em relação a limitações, dificuldade de assumir responsabilidade por ações e decisões e incapacidade de se concentrar no presente” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Tais comportamentos podem denotar irresponsabilidade, deslealdade e descompromisso, quando analisados com lentes incorretas. Parte da responsabilidade da pesquisa científica é compreender e fazer compreender que as gerações são resultados sociais de momentos históricos, encadeados por tramas de comunicação sociológica.

## CARREIRAS

Há ainda um ponto de discussão referente às diferentes gerações e com grande repercussão social: suas carreiras. No cenário atual ao menos as três gerações citadas convivem e divergem ou convergem em concepções de trilhas profissionais.

Para entender suas carreiras, em especial a nova geração Y, importante compreender o que as diferentes gerações veem por expectativas de carreira.

Na figura 1, Rosa (2012) sintetiza as expectativas de carreira apresentadas pelos diversos pesquisadores nas diferentes gerações, com fortes diferenças entre as mesmas:

Figura 1- Expectativas de carreira

	GERAÇÃO BB	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
VINCULO	Empresa	Equipes	Projetos
REMUNERAÇÃO	Fixa, isonomia	Fixa + Variável	Variável, resultados
AMBIENTE	Formal	Moderado	Informal
CONTROLE	Horários	Horário + Resultados	Resultados
HIERARQUIA	Alta	Média	Baixa
INFORMAÇÃO	Vertical	Seletiva	Horizontal
DISCURSO	Velado	Estratégico	Transparente

Fonte: Rosa (2012) pág21.



De acordo com Dutra (1996), a partir dos anos 1980 a gestão de pessoas tenta conciliar interesses pessoais dos indivíduos com objetivos organizacionais, sendo que, para gerenciar a carreira, combinar as possibilidades de movimentação das organizações com o planejamento pessoal dos empregados é algo essencial e difícil de realizar. Realizar tal intento com diferentes culturas geracionais torna o desafio ainda maior: o resultado das diferenças nas expectativas geracionais é o crescimento acelerado da preocupação da gestão de pessoas em melhor administrá-las e compreender os fatores motivacionais que repercutem a cada geração.

Em particular, a geração Y se apresenta como aquela com vínculo não rígido às condições organizacionais – condição atribuída aos Boomers – ou às ambições profissionais – referida aos “X”. No comparativo de Rosa (2012), temos como resultados expectativas da GY que vinculam o profissional à organização por projetos, sem o rígido obedecer à hierarquia, remetendo a mesma de forma mais intensiva aos modelos de carreira proteana (HALL, 2002) e carreiras sem fronteiras (ARTHUR, ROUSSEAU, 1996).

Na carreira proteana, a carreira é gerenciada pela pessoa, não pela organização. Esta, por sua vez, provê ao profissional atribuições desafiadoras, desenvolvimento, informações e recursos para a evolução do indivíduo. Na carreira sem fronteiras, as pessoas são responsáveis por suas carreiras futuras, o que ocorre com network, busca constante de conhecimento e recursos de outras pessoas.

Ao observarmos as organizações que seguem modelos tradicionais de gestão de pessoas, identificamos a proeminência do modelo tradicional de carreiras, que contraria a multiplicidade necessária e nova tendência geracional observada acima.

Arthur, Inkson e Pringle (1999) afirmam que os principais modelos de carreira foram desenvolvidos com visão voltada à economia industrial, quando as empresas eram burocráticas, com níveis hierárquicos rígidos e estáveis economicamente. Entretanto, teorias que se apresentam para a sociedade atual em carreira têm revisado questões fundamentais, como o impacto que as mudanças do modelo econômico têm gerado sobre as organizações e consequentemente no pensamento do profissional moderno.

É necessária maior flexibilização dos profissionais e organizações quanto aos novos modelos de carreira e entendimento, por parte das organizações, das expectativas dos profissionais das diferentes gerações. Repensar a Geração Y e suas expectativas é repensar o modelo atual de carreiras, gestão de pessoas, fatores motivacionais e relações de trabalho dos profissionais na atualidade.

Taspcott (2008, apud MEDEIROS, 2014) apresenta a GY como jovens que não aceitam apenas o que lhes é dado, mas buscam ser ativos para iniciar projetos, escrever, colaborar naquilo que lhes interessa; não querem apenas observar, e sim participar; enfim, querem discutir, argumentar, criticar, investigar, procurar e, principalmente, se informar.

Seus fatores motivacionais devem, portanto, obedecer a critérios menos objetivos que apenas a remuneração ou ambições de crescimento linear organizacional, o que pretendemos apresentar nesta pesquisa.

## ÂNCORAS DE CARREIRA

Lopes e Silva (2014) afirma que o modelo de pesquisa idealizado por Schein (1993, anexo A), dentro de diversos modelos existentes sobre o assunto, é o mais amplo e estruturado quanto a tipologia motivacional e que além disso, foi testado e confirmado sua validação em variadas pesquisas em diferentes países, profissões e idades.

As âncoras de carreiras servem para organizar experiências que na vida profissional de uma pessoa, que ela possa identificar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma, Lopes e Silva (2014).



Âncora de carreira é uma combinação de talentos, valores, competência e motivos dos quais não se abre a mão na hora de fazer decisões sobre sua vida profissional. Portanto, âncoras de carreira são tendências pessoais que servem para guiar decisões individuais, ou seja, são várias habilidades e motivações que orientam e integram as experiências profissionais por toda vida (LOPES; SILVA, 2014).

## **METODOLOGIA DE CARREIRA DESENVOLVIDA POR SCHEIN**

Schein (1996) identificou em seus estudos oito categorias de âncoras de carreira. O autor afirma que a âncora predominante é aquela que o profissional não irá abrir mão de forma alguma na hora de tomar alguma decisão no seu trabalho e que pode ser identificada pelas experiências de trabalho.

Em 1970 aonde o pesquisador realizou sua primeira pesquisa, identificou as cinco primeiras âncoras: (1) autonomia/Independência (AI); (2) segurança/Estabilidade (SE); (3) competência técnica-funcional (TF); (4) competência gerencial geral (CG); (5) criatividade empresarial (CE). Posteriormente, Schein (1996) identificou mais 3 âncoras: (6) serviço ou dedicação a uma causa (SD); (7) desafio puro (DP); (8) estilo de vida (EV).

Para realizar esse estudo, o autor realizou os mesmos membros da pesquisa – 44 ex-alunos da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT) dentro de um intervalo de 10 a 12 anos. Esse levantamento permitiu ao autor definir características de cada âncora e perfil profissional e perspectiva para as pessoas.

Uma breve descrição de cada uma das âncoras e as mudanças que Schein (1996) sinaliza em seu artigo “Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century”, são apresentadas em adaptação a seguir, conforme Vasconcelos (2010) pág 7.

a) Autonomia/Independência (AI) – Preocupam-se com a liberdade e o sentimento de independência. Procuram lugar aonde possam exercer a função com liberdade para decidir quando e aonde trabalharão. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras. Porém, os que ainda dependem de empregos estáveis para “planejar a liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.

b) Segurança/Estabilidade (SE) – Vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. Schein destaca que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.

c) Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com a especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. De acordo com Schein, que cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se focar tanto na carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.

d) Competência gerência geral (CG) – Preocupação dos setores como um todo, visando a integração deles para o consenso de um mesmo objetivo e resultado dentro da organização. Para o autor, esta âncora está associada ao reconhecimento/recompensa nestas posições e destaca-se uma importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais para a complexidade da função de gestão.

e) Criatividade empresarial (CE) – Criar negócios é a principal função, novos produtos ou serviços. O que predomina é o impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.

f) Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Há uma busca para a melhoria da sociedade. A prioridade é de se dedicar/servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se

destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.

g) Desafio puro (DP) – A preocupação é a busca de oportunidades para desvendar problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.

h) Estilo de vida (EV) – Busca por experiências que permitam conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudança apresenta pois desde o início de sua pesquisa, por trazer um conceito de uma carreira baseada na vida pessoal. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados.

Lopes e Silva (2014) afirmam que o conceito individual de cada âncora abria diversas características pessoais que ao serem analisadas, proporcionam autoconhecimento e competências que podem favorecer o sucesso profissional, com menor esforço e consequentemente, o sucesso profissional.

Através do conceito de âncoras de carreira, é possível compreender o cenário de expectativas e motivações dos profissionais encontrados nas organizações e suas diferenças decorrentes das diversas gerações ali encontradas, em especial com o franco surgimento da Geração Y.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Visando encontrar as tendências de carreira na geração que atualmente mais cresce no mercado de trabalho, a GY, realizamos uma pesquisa diagnóstica através de pesquisa descritiva em questionário eletrônico, através do Google Docs com os links <https://goo.gl/Smj3bo>, <https://goo.gl/vbvbrt> e <https://goo.gl/kgYvON>, respectivamente à geração pesquisada, utilizando-se, para a definição da geração baby boomers como os nascidos entre 1941-1960; geração X, nascidos entre 1961-1976 e geração Y, nascidos entre 1977-1992 (SHAH, 2009; OSAJIMA et al., 2010; TAPSCOTT, 2008).

Como conteúdo do questionário (Anexo A), foi-se utilizado o Levantamento de Inclinações Profissionais desenvolvido por Schein (1996). A ferramenta foi utilizada para respostas através da internet, sendo sua abertura a todo e qualquer participante fluente na língua portuguesa, de qualquer gênero, classe econômica, social, na condição de empregado, empreendedor, do lar ou desempregado que o desejasse fazer. A divulgação da pesquisa teve como veículo a mídia social Facebook e o questionário ficou disponível para preenchimento de 15 a 31 de maio de 2015.

Apesar de generalizada em um ponto, a pesquisa foi acessível apenas a participantes que tivessem acesso a um computador conectado à internet, de preferência com cadastro à mídia social referida, o que a torna uma pesquisa não probabilística. Foi obtido uma amostra de 105 questionários respondidos, sendo 65 pertencentes à Geração Y, 16 aos Baby Boomers e 11 à Geração X. A não uniformidade das respostas, pela espontaneidade participativa, também leva à caracterização não probabilística, porém de tendências geracionais.

Com base nas respostas, foram identificadas as médias das três principais âncoras de cada geração respondente, de forma a caracterizar suas tendências de carreira e possibilitar a comparação entre gerações.

Após utilizado o instrumento de coleta de dados, a análise dos dados foram feitas de forma quantitativa.

Sendo um total de 40 (quarentas) perguntas divididas em 8 etapas (âncoras) aonde o

respondente teria que fazer uma escolha de 1 a 6, sendo quanto maior o numero, mais o item (pergunta/afirmação) é verdadeiro para ele. Respondido o questionário completo, foram selecionados as maiores porcentagens de conformidades nas respostas e adicionando mais 4 (quatro) pontos a resposta e posteriormente somando todos os pontos e dividindo por 5 (cinco) para achar a média de cada âncora.

## RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados a seguir são compostos por 3 (três) tabelas sendo uma de cada geração com identificação de suas principais âncoras.

Geração Baby Boomers							
Âncora: Competência Funcional				Âncora: Criatividade Empreendedora			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
1	4	25%		5	5	31%	2
9	4	43.8%		13	5	31%	
17	1	31.3%		21	5	31%	
25	1	43.8%		29	3	37.5%	
33	5	37.5%		37	5	18.8%	
<b>Total</b>	<b>15/5 = 3</b>			<b>Total</b>	<b>23/5 = 4,6</b>		
Âncora: Competência para gerência geral				Âncora: Senso de dever, dedicação a uma causa			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
2	6+4	50%		6	5	31%	3
10	2	31.3%		14	5	37.5%	
18	2	43.8%		22	5	31%	
26	2	37.5%		30	5	37%	
34	3	37.5%		38	3	43.8%	
<b>Total</b>	<b>19/5 = 3,8</b>			<b>Total</b>	<b>23/5 = 4,6</b>		
Âncora: Autonomia e independência				Âncora: Puro desafio			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
3	6+4	50%		7	4	37.5%	
11	3	31.3%		15	3	43.8%	
19	2	37.5%		23	4	25%	
27	2	43.8%		31	4	31%	
35	4	31.3%		39	2	18.8%	
<b>Total</b>	<b>21/5 = 4,2</b>			<b>Total</b>	<b>17/5 = 3,4</b>		
Âncora: Segurança e Estabilidade				Âncora: Estilo de Vida			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
4	4	31.3%		8	4	17%	1
12	3	37%		16	6+4	62.5%	
20	5	31.5%		24	6	43.8%	
28	5	31.3%		32	5	37.5%	
36	5	31.3%		40	5	18.8%	
<b>Total</b>	<b>22/5 = 4,4</b>			<b>Total</b>	<b>30/5 = 6</b>		





Com o total de 16 respondentes da geração baby boomers, pode-se concluir que a principal âncora destacada é a estilo de vida, criatividade empreendedora e senso de dever subsequentes.

De acordo com Robbins; Judge e Sobral, (2010) essa geração viveu e se desenvolveu sobre uma ótica de otimismo, reconstrução econômica do pós-guerra, gerando um grupo que tendeu a ser planejador, empreendedor e valorizador do conjunto de vida, em seus aspectos pessoal, trabalho e familiar. Seu comportamento voltado à valorização do conjunto poderia ser em parte resultado de suas origens, em geral advindas do êxodo rural por parte de seus pais e avós nas décadas de 1950 a 1970, quando se concentraram na busca por uma vida melhor nas grandes cidades brasileiras.

Podemos destacar no resultado da pesquisa desta geração a âncora estilo de vida, naturalmente por serem pessoas com idade atual, em tempo de preenchimento da pesquisa, acima de 55 anos, maturidade alcançada e menores perspectivas de carreira futura, o que também remeteria à sua visão de valorização da vida pessoal.

A âncora de criatividade empreendedora demonstra sua cultura estabelecida no período desenvolvimentista das décadas que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, com o surgimento de novas profissões, processos e ferramentas de trabalho, serviços e produtos.

A terceira âncora de significação, senso de dever, apresenta-se entrelaçada às questões políticas que acompanharam o desenvolvimento da geração em questão, passando de período ditatorial à democracia, diferentes guerras e despertar do mundo a questões socioambientais.

Geração X							
<b>Âncora: Competência Funcional</b>				<b>Âncora: Criatividade Empreendedora</b>			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
1	6	45%		5	1	54.5%	
9	6	36%		13	1	45.5%	
17	1	36%		21	5	36%	
25	3	27%		29	3	36%	
33	5	45.5%		37	4	45%	
<b>Total</b>	<b>22/5 = 4,4</b>			<b>Total</b>	<b>12/5 = 2,4</b>		
<b>Âncora: Competência para gerência geral</b>				<b>Âncora: Senso de dever, dedicação a uma causa</b>			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
2	6	36.4%		6	1	27%	2
10	1	45%		14	6+4	72.7%	
18	1+4	63.6%		22	6	36%	
26	1	54%		30	6	27%	
34	4	45%		38	4	27%	
<b>Total</b>	<b>16/5 = 3,2</b>			<b>Total</b>	<b>27/5 = 5,4</b>		
<b>Âncora: Autonomia e independência</b>				<b>Âncora: Puro desafio</b>			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
3	6	45%	3	7	2	27%	
11	6	36%		15	5	36%	
19	4	27%		23	4	27%	
27	5	27%		31	1	45%	
35	4	27%		39	3	72.7%	
<b>Total</b>	<b>24/5 = 4,8</b>			<b>Total</b>	<b>18/5 = 3,6</b>		
<b>Âncora: Segurança e Estabilidade</b>				<b>Âncora: Estilo de vida</b>			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
4	5	27%		8	6	36%	1
12	3	36%		16	6+4	63.6%	
20	6	54%		24	5	36%	
28	6	54.5%		32	6	45%	
36	2	45%		40	3	27%	
<b>Total</b>	<b>22/5 = 4,4</b>			<b>Total</b>	<b>30/5 = 6</b>		

Segundo os resultados do quadro a GX que cresceu em um ambiente econômico de maior oscilação, com o crescimento do corporativismo, movimentos sindicais no Brasil, redemocratização, diferentes planos políticos e econômicos, com os quais vivenciaram crises, desemprego, mas também aumento da complexidade das empresas, novas estruturas organizacionais, crescimento no número de cursos superiores e possibilidades de formação. Tais fatores teriam gerado maior inserção à construção “carreirista”, com profissionais mais ambiciosos quanto a posições hierárquicas, retorno sobre seu investimento educacional e profissional.



O resultado com 11 respondentes da Geração X mostra um grupo que hoje busca conciliar sua vida pessoal com o trabalho, porém apresenta senso de dever a alguma causa. Possivelmente pessoas deste grupo apresentem tal tendência como provedores do lar, como detentores da missão de fazer algo mais a suas famílias do que psicologicamente consigam racionalizar tenham recebido de seus pais. Ainda a uma causa não familiar, podem compreender sua missão no mundo como algo além do que apenas o trabalho, fazendo-as buscarem transições de carreira na atual faixa etária ou ainda carreiras complementares no intuito de compensar insatisfações provindas de decisões profissionais que fizeram na juventude, por orientação educacional, familiar ou sob circunstâncias sociais conforme afirma Glass (2007).

A busca por autonomia e independência complementar a busca pela alternativa de carreira, uma maior necessidade de relativizar a rigidez hierárquica das estruturas organizacionais e estabelecer seu próprio ritmo de trabalho, conciliando as camadas de sua vida, o que remeteria à primeira âncora.

Conforme quadro abaixo, a GY não apresenta grandes diferenças em âncoras de carreira das gerações antecessoras. Entretanto, sua grande distinção é o reforço em pontuação média de cada uma das âncoras principais, o que demonstra sua ênfase em cada uma delas, o quanto cada uma das três âncoras é de fato diretriz de carreira para a amostragem estudada, composta por 65 respondentes.

Sua predominância, igualmente às antecessoras, é voltada ao estilo de vida, o que apresenta uma grande necessidade de equilíbrio pessoal, familiar, profissional, de todos os campos de vida. Com o despertar econômico do Brasil a partir da década de 1990, houve grande inserção das mulheres no mercado de trabalho e conseqüentemente grande mudança na estrutura familiar, com crescimento da renda, mudança de hábitos de consumo, culturais e também de convívio. As crianças cresciam em ambiente distinto das gerações anteriores, com mãe e pai trabalhando fora do lar, muitas vezes passando maior tempo na escola. A necessidade fundamental da presença familiar e da amplitude da vida fora do ambiente profissional tornou-se evidente a uma geração que percebeu o valor do relacionamento e fez despertar o movimento das redes sociais, conforme Rosa (2012).

A segunda âncora, competência funcional, pode demonstrar a busca pela especialização diante de um mundo repleto de informações e variedade imensa de conhecimentos, disciplinas, profissões, materiais a serem trabalhados, o que permite ao profissional uma escolha específica e um maior aprofundamento em assuntos de seu real interesse.

A terceira âncora, autonomia e independência, não diferente da GX, acrescenta a esta geração a busca por diferentes concepções de carreira, liberdade para ir e vir, não-vínculo a contratos rígidos, carreiras proteana e sem fronteiras, desconstrução do ambiente organizacional tradicional.

Importante ainda mencionar que senso de dever se torna uma âncora possível a esta geração. Apesar de estar em quarto lugar na classificação, atingiu grande pontuação, apresentando bom volume de respondentes com tal perspectiva.

Geração Y							
Âncora: Competência Funcional				Âncora: Criatividade Empreendedora			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
1	6+4	58.8%	2	5	1	21%	
9	4	30.8%		13	1	33%	
17	6	26%		21	4	29%	
25	4	27.7%		29	4	27%	
33	5	43.1%		37	6	23%	
<b>Total</b>	<b>29/5 = 5,8</b>			<b>Total</b>	<b>16/5 = 3,2</b>		
Âncora: Competência para gerência geral				Âncora: Senso de dever, dedicação a uma causa			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
2	5	32.3%		6	4	24%	
10	1	24.6%		14	6	40%	
18	2	23.63%		22	6	32%	
26	5	32.3%		30	6	29%	
34	2	29%		38	4	32%	
<b>Total</b>	<b>15/5 = 3</b>			<b>Total</b>	<b>26/5 = 5,2</b>		
Âncora: Autonomia e independência				Âncora: Puro desafio			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
3	6+4	52.3%	3	7	5	32%	
11	6	38.5%		15	3	26%	
19	5	26.2%		23	6	33%	
27	3	27%		31	6	27%	
35	5	24%		39	3	26%	
<b>Total</b>	<b>29/5 = 5,8</b>			<b>Total</b>	<b>23/5 = 4,6</b>		
Âncora: Segurança e Estabilidade				Âncora: Estilo de vida			
Questão	Resposta	Inferência %		Questão	Resposta	Inferência %	
4	4	29%		8	6	29%	1
12	3	26%		16	6+4	53.8%	
20	5	27%		24	6	32%	
28	6	33%		32	6	32%	
36	6	30%		40	3	24%	
<b>Total</b>	<b>28/5 = 5,6</b>			<b>Total</b>	<b>31/5 = 6,2</b>		

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as gerações demonstram nítida tendência à âncora de estilo de vida. Tal fenômeno pode ainda tornar-se objeto de estudo futuro, dada a aparente coincidência que nos leva a crer uma corrente necessidade social de balanço nos diferentes setores da vida, flexibilidade em suas carreiras, possibilidade de dirigirem suas vidas conforme o melhor nos campos pessoal, familiar, profissional e outros que compõem sua estrutura.

Inicialmente o plano de estudo apresentava o interesse de apresentar as diferentes âncoras relativas a cada geração, mas o que pudemos observar foi a semelhança da primeira âncora (estilo de vida) para as três gerações. Importante mencionar que todos os respondentes são brasileiros, ativos no mercado de trabalho, moradores de cidades metropolitanas do estado de São Paulo, portanto uma amostra específica que poderá conter suas peculiaridades culturais.



Entretanto, faz-se mister compreender que estilo de vida, flexibilidade diante dos caminhos de carreira, é algo essencial a todas as três gerações.

Em comentários deixados nos formulários, realizados por alguns respondentes, termos colocados em destaque e em repetição foram: realização pessoal; equilíbrio com a família; fazer o que gosto; satisfação pessoal; valorização pessoal. A palavra “pessoal” repete-se a todo o momento, independente da geração, apresentando um fenômeno de busca genuína pela realização íntima, mais que alcance do sucesso financeiro, poder, crescimento hierárquico ou até mesmo desafio e conquista de novos conhecimentos.

Métodos arcaicos de gestão de pessoas voltados ao controle, tempos e métodos, administração funcional e não de pessoas, falta de investimento em desenvolvimento e respeito às necessidades pessoais são falhas óbvias num futuro não distante e até mesmo no presente.

O resultado da pesquisa vem demonstrar uma necessidade maior das organizações e provedores de trabalho de um olhar sobre o que realmente desejam os profissionais. Como atraí-los, desenvolvê-los e promove-los apresenta-se mais vinculado às suas questões pessoais que ao que alimenta suas ambições hierárquicas, de conhecimento e econômicas.

Importante ainda a inferência adquirida com a repetição da âncora “autonomia e independência” nas Gerações X e Y, despertando nos profissionais que hoje atuam como líderes e futuros líderes das organizações a busca por maior flexibilidade, eliminando a rigidez departamental e funcional, ampliando as possibilidades de trabalho, o que complementaria as colocações acima inseridas.

O que pode vir a ser uma preocupação a ser trabalhada é a menor pontuação nas duas últimas gerações quanto às âncoras gerência geral e criatividade empreendedora, o que denotaria a necessidade de um maior aprendizado mentoreado por parte dos profissionais de maior senioridade quanto à liderança e empreendedorismo, vislumbrando um futuro com maior quantidade de profissionais especializados e com menor competência em gerência geral, quando os baby-boomers saírem de cena no meio organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Carla Mota. A geração Y e os fatores responsáveis pela dificuldade de retenção no mercado de trabalho: um estudo exploratório. Universidade Federal Fluminense, 2013.

ALSOP, Ron. The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace. The Wall Street Journal. Jossey-Bass, 2008.

CORDEIRO, FREITAG, FISCHER, ALBUQUERQUE. A Questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas. São Paulo. V.03 n.02, p. 2-18, Mai/Jun/Jul/Ago/2013.

FOSCHT, T. & SCHLOFFER, J. Assessing the outcomes of Generation-Y customers' loyalty. International Journal of Bank Marketing, (27). 3, p. 218-241, 2009.

GLASS, Amy. Understanding generational differences for competitive success.

Jenkintown (PENN): BRODY Professional Development, 2007.

LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, SILVA. Criatividade empreendedora – seria essa a âncora de um grupo de estudantes formando?. ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas. São Paulo. V.04 n.01, p.



2-16, Jan/Fev/Mar/Abr/2014.

MEDEIROS, MEDEIROS, MEDEIROS JUNIOR. Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas. São Paulo. V.04 n.03, p. 212-230, Set/Out/Nov/Dez/2014.

MUNRO, C. R. Mentoring Needs and Expectations of Generation Y Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. Journal of Management Research, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, Alexandre R. A difícil tarefa da gestão de (jovens) talentos. GV executivo. Rio de Janeiro. V. 11 n.01, p.28-32, Jan,Jun/2012.

SANTOS, ARIENTE, DINIZ, DOVIGO. O processo evolutivo entre as gerações x, y e baby boomers. XIV SemeAd – Seminários em administração out/2011.

SANTOS, A. L.; A geração Y nas organizações modernas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo, 2012.

SCHEIN, Edgar. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. The Academy of Management Executive, 1996.

VASCONCELOS, Katia Araujo. A geração Y e suas Âncoras de Carreira. Revista Gestão. Org – 8 (2):226-224 – Mai/Ago 2010.

TAPSCOTT, D. A Hora da Geração Digital: Como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

**ANEXO A**

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para você em geral, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item é verdadeiro para você. Por exemplo, se o item diz “Sonho em ser o presidente de uma empresa”, você o classificaria assim:

“1” se a afirmação nunca é verdadeira para você

“2” ou “3” se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente

“4” ou “5” se a afirmação é verdadeira para você com frequência

“6” se a afirmação é sempre verdadeira para você

Passe para a próxima página e comece sua auto-avaliação, escrevendo a classificação que se aplica ao seu caso no espaço em branco, à esquerda de cada item.

Inventário das orientações de carreira

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

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

—	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
—	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.
—	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.
—	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.
—	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
—	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.
—	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.
—	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.
—	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
—	Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.
—	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.
—	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.
—	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.
—	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
—	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.
—	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.
—	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.
—	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho



___	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.
___	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.
___	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.
___	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.
___	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.
___	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.
___	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
___	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.
___	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
___	Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.
___	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.
___	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.