

Impacto da transição de carreira nas âncoras de jovens ex-militares do Exército Brasileiro

Victor Borges da Silva

Pesquisador da Universidade de Taubaté (Brasil)

victor_bs@yahoo.com.br

Luisa Canella Cardoso

Pesquisadora da Universidade de Taubaté (Brasil)

luisacanella@hotmail.com

Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Professor da Universidade de Taubaté (Brasil)

edsonaaqo@gmail.com

Marilsa de Sá Rodrigues

Professora da Universidade de Taubaté (Brasil)

marilsasarodrigues@outlook.com

Resumo

As âncoras de carreira representam nossa identidade e o que verdadeiramente valorizamos em relação à vida profissional. Todavia, quando uma transição de carreira acontece os indivíduos não mudam apenas a carreira, mas também sua identidade. Buscou-se verificar se as âncoras de carreira de ex-militares sofreram alterações após a transição de carreira para o mercado de trabalho. A coleta de dados foi realizada duas vezes, num período de pouco mais de um ano. Verificou-se mudanças nas âncoras devido à transição de carreira, isto é, o mercado de trabalho contribuiu para a alteração das percepções, habilidades, motivações e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Palavras-Chave

Âncoras de carreira; Transição de carreira; Mercado de trabalho

Impact of career transition on the anchors of young former servicepeople of the Brazilian Army

Abstract

Career anchors represent our identity and what we truly value about our professional life. However, when a career transition happens, individuals not only change their career but also their identity. This article aims at verifying whether the career anchors of former servicepeople changed after their career transition to the labor market. Data collection was performed twice in just over a year. There were changes in the anchors due to the career transition, that is, the labor market contributed to the change in perceptions, skills, motivations, and opportunities for professional development.

Keywords

Career anchors; Career transition; Labor market

Impacto de la transición de carrera en las anclas de jóvenes ex-militares del Ejército Brasileño

Resumen

Los pilares de la carrera representan nuestra identidad y lo que realmente valoramos de la vida laboral. Sin embargo, cuando ocurre una transición de carrera, las personas no solo cambian su carrera, sino también su identidad. Intentamos verificar si las anclas de carrera de los ex militares cambiaron después de la transición de carrera al mercado laboral. La recolección de datos se realizó dos veces, en un período de poco más de un año. Hubo cambios en las anclas debido a la transición de carrera, esto es, el mercado de trabajo contribuyó al cambio de percepciones, habilidades, motivaciones y oportunidades de desarrollo profesional.

Palabras clave

Anclas de carrera; Transición de carrera; Mercado de trabajo

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Victor Borges da Silva - Fundação Instituto de Administração. R. Quatro de Março, 432 - Reitoria - Centro, Taubaté - SP, 12020-270, Brasil. URL: <https://unitau.br/>

Recebido em | Received in | Recibido en: 26/01/2022 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 15/06/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i3.57224>

INTRODUÇÃO

As exigências no mercado de trabalho crescem a cada dia, forçando os indivíduos que querem espaço no mercado de trabalho a planejarem suas carreiras. Além disso, movimentos relacionados à autoanálise dos objetivos e metas relacionados à carreira são imprescindíveis para melhores tomadas de decisão (Schein, 1996). Tais dificuldades encontradas no mercado de trabalho são causadas por diversos fatores; todavia, os que mais se destacam são os relacionados às crises de cunho econômico, político e social. Ainda, pode-se epilogar que a atual crise sanitária da COVID-19 aprofundou as diversas crises que já ocorriam, não só no Brasil, mas em todo o mundo. (World Health Organization, 2020).

A instabilidade econômica impacta negativamente o mercado de trabalho, causando desemprego generalizado. Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021) demonstram que o desemprego no Brasil atingiu uma taxa recorde, impactando 14,8 milhões de Brasileiros. Na visão de Coelho et al. (2008) ter um emprego é um dos principais objetivos de um indivíduo e, quando se trata de jovens, esse é um tema de grande importância, haja vista que os jovens as vezes passam dificuldades para se inserirem no mercado de trabalho.

Segundo o Instituto de Pesquisas Espaciais Aplicadas (IPEA, 2020) os jovens são os que mais sofrem em relação à inserção no mercado de trabalho, sobretudo aqueles que possuem pouca experiência profissional. De acordo com Santos (2018), as quedas dos índices econômicos e o conseqüente aumento do desemprego afetam mais os jovens. Nessa perspectiva verifica-se que os jovens possuem muitos desafios para a inserção no mercado de trabalho e, nesse contexto, trabalhos devem ser realizados com o objetivo de minimizar os impactos. Práticas de orientação profissional podem ser uma alternativa para auxiliar esses indivíduos que necessitam ingressar em um mercado de trabalho tão complexo e instável.

O autoconhecimento é um processo da Orientação Profissional (OP). A OP é o processo que facilita a escolha profissional, auxiliando o indivíduo na sua tomada de decisão (Andrade & Junior, 2013). Schein (1996) também afirma que quando o indivíduo passa por um processo de autoanálise, daquilo que realmente o satisfaz profissionalmente, ele passará a fazer escolhas mais assertivas ao longo da sua trajetória profissional.

Todavia, em determinados momentos da vida haverá a necessidade de mudanças de profissão, isto é, o indivíduo se submeterá à transição de carreira. Dessa maneira, o que antes era uma preferência profissional, o que antes verdadeiramente satisfazia indivíduo, após a transição pode não ser mais uma realidade (Gomes et al., 2013).

Esta pesquisa é uma extensão de outra que fora realizada em agosto de 2020, na qual 224 jovens militares temporários do Exército Brasileiro foram submetidos à diversos testes, sendo um deles o teste de âncoras de carreira. Destarte, pretende-se trabalhar apenas com os jovens que, à época da pesquisa, estavam prestes a deixar a instituição e ingressar no mercado de trabalho, ou seja, eles tiveram que realizar a transição de carreira e atualmente não mais possuem vínculos com a instituição. Portanto, este estudo tem como objetivo verificar se a transição de carreira impactou as âncoras de carreiras desses jovens que tiveram que deixar o Exército Brasileiro.

1. Revisão da literatura

1.1. Carreira e carreira militar

A carreira pode ser vista como sendo uma mobilidade ocupacional, como, por exemplo, a carreira de negócios, na qual um executivo percorre um caminho nessa área. Além disso, a carreira pode ser vista como uma estabilidade ocupacional, como no caso da carreira militar (Dutra, 1996). De acordo com Baruch (2011), a carreira é o resultado de diferentes escolhas profissionais ao longo da vida, é algo contínuo, onde as pessoas podem seguir o caminho tradicional ou o próprio.

A definição de London e Stumph, conforme citada por Veloso (2009, p. 23), afirma que a carreira envolve:

[...] a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade. Para os autores, carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando o entendimento e a avaliação das experiências profissionais que fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa.

Para Dutra (1996), essa definição encerra conceitos importantes, podendo ser dividida em três partes: i) não aborda a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que sofrem variações de acordo com as pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde ele se encontra; ii) aborda a carreira como produto da relação entre organização e pessoa, englobando as perspectivas de ambas; iii) trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre pessoas e empresa.

Segundo Hall (2002, p.12), “[...] carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa”. Hall (2002) divide a carreira de quatro maneiras diferentes, sendo que as

duas primeiras representam um conhecimento empírico ou comum para a sociedade, enquanto as duas últimas abordagens estão relacionadas às ciências sociais, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Abordagens de carreira

Carreira como progressão	Caracteriza-se como a movimentação ou avanço hierárquico do indivíduo na organização, ou seja, as promoções na vida de uma pessoa durante sua vida profissional.
Carreira como profissão	Algumas profissões são caracterizadas como carreiras, enquanto outras não. As ocupações que se enquadram nesse conceito são principalmente aquelas onde o indivíduo consegue progredir hierarquicamente em sua trajetória profissional.
Carreira como sequência de trabalhos ao longo da vida	Carreira é toda e qualquer ocupação, trabalho ou posição ocupada pelo indivíduo ao longo de sua vida.
Carreira como experiências de trabalhos ao longo da vida	Pode ser definida como uma carreira subjetiva, considerada como a forma que a pessoa experimenta seus trabalhos e atividades desempenhadas ao longo de sua vida.

Fonte: Adaptado de Hall (2002).

A carreira militar, por sua vez, é caracterizada como um caminho tradicional, a qual é entendida como uma ascensão dentro da organização, trazendo benefícios sociais e monetários, sendo que a gestão de carreira é realizada pela própria instituição (Baruch, 2011). É importante destacar que apenas os indivíduos que ingressam por meio de concurso público podem seguir uma carreira militar, isto é, militares concursados possuem estabilidade, enquanto os militares temporários são aqueles que podem ficar na instituição por um período de tempo determinado (Brasil, 2019).

Levando em consideração as abordagens de carreira proposta por Hall (2002), Silva (2021) realizou a relação entre essas abordagens com a carreira militar, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Relação das abordagens de carreira de Hall (2002) com a carreira militar

Carreira como progressão	Durante sua vida profissional, o militar é promovido diversas vezes, dessa forma, é percebido um avanço hierárquico do indivíduo dentro da organização.
Carreira como profissão	Segundo Dutra (1996), a carreira de militar é dita como de estabilidade ocupacional. Hall (2002) afirma que algumas profissões são caracterizadas como carreira, sendo que as ocupações onde o indivíduo consegue progredir hierarquicamente são as que mais se enquadram nesse conceito. Dessa forma, a profissão de militar é uma ocupação na qual, mesmo sendo estável, os indivíduos conseguem progredir hierarquicamente dentro da instituição.
Carreira como sequência de trabalhos	Embora a profissão de militar seja uma estabilidade ocupacional, dentro da instituição os militares ocupam várias posições ao longo de sua carreira, desde as mais simples até as mais complexas.
Carreira como experiências de trabalhos ao longo da vida	Muito semelhante à abordagem anterior, nesse tipo de carreira o conceito é tratado como subjetivo. O militar, como já discutido, ocupa várias posições ao longo de sua carreira. Dessa forma, alguns experimentam as funções desempenhadas de acordo com seus próprios valores e sentimentos.

Fonte: Silva (2021)

De acordo com Silva (2021), os militares concursados do Exército Brasileiro podem chegar, em alguns casos, até o posto de oficial general. Em contrapartida, os militares temporários correspondem apenas aos postos e graduações de 1º e 2º tenente, aspirante a oficial, 3º sargento, cabo e soldado. São variadas as formas de ingresso para ser militar temporário, desde processos seletivos até o serviço militar obrigatório, este é caracterizado pelo ingresso do indivíduo que possui 18 anos.

Todos esses militares, após um determinado período dentro da instituição – no caso do Exército Brasileiro o prazo máximo é de 8 anos (Brasil, 2019) – necessitam retornar ao mercado de trabalho civil. De acordo com a pesquisa de Silva (2021), alguns desses indivíduos pensam em fazer um concurso público e retornar para a instituição, uns trilham caminhos no mercado de trabalho assalariado e outros buscam empreender em negócios próprios.

É correto afirmar que muitos desses jovens militares temporários possuem uma certa estabilidade dentro da instituição, haja vista que o contrato deles é anual e pode se estender por até 8 anos. Dessa maneira, a sugestão que Silva (2021) realizou em sua pesquisa é de que práticas de OP

sejam implementadas nessas instituições militares, com a finalidade de atender os militares temporários, possibilitando que tenham maior noção da carreira a ser seguida quando deixarem a instituição. Essas práticas devem ser implementadas desde o início, assim que o jovem ingressar na instituição, com acompanhamento profissional, **workshops**, testes de autoconhecimento e/ou definição de metas e objetivos em relação à carreira. A partir disso, os jovens poderão deixar a instituição fazendo escolhas mais coerentes para uma carreira de sucesso.

Super (1981) afirma que uma carreira de sucesso é avaliada pelas escolhas certas de carreira; o autor sustenta que a satisfação no trabalho – e em um escopo mais amplo, a satisfação com a vida – depende de quão bem um indivíduo pode encontrar maneiras de atingir seu potencial, definir seus interesses e entender seus traços pessoais em uma situação de trabalho. Além disso, as perspectivas de carreira de um indivíduo são determinadas pela ideia de sua própria personalidade – o chamado “autoconceito profissional” – que uma pessoa incorpora em uma série de decisões ao longo da carreira. Assim, as preferências profissionais e o tipo de carreira são uma tentativa de responder à pergunta “Quem sou eu?”. Deve-se notar, porém, que muitas vezes um indivíduo não tem consciência disso e implementa suas orientações de carreira inconscientemente.

Para evitar que os indivíduos se orientem de maneira inconsciente, é necessário que eles se autoconheçam, isto é, realizem uma reflexão meticulosa de si próprios e de todas as coisas que acontecem dentro e fora do “eu” (Resende, 2019). Diante disso, pode-se dizer que o teste de âncoras de carreira é uma importante ferramenta que auxilia na reflexão do que verdadeiramente é valorizado, ajudando em escolhas mais coerentes e conscientes das carreiras a serem seguidas.

1.2. Âncoras de carreira

O professor Edgar Schein, entre os anos de 1961 e 1973, realizou diversas entrevistas com ex-alunos de um curso de mestrado da Faculdade de Administração do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Por meio das entrevistas, foi observado que as experiências profissionais eram variadas, todavia, “[...] os motivos dados pelos participantes para suas escolhas e a forma como manifestaram seus sentimentos sobre aqueles eventos revelaram-se surpreendentemente uniformes” (Schein, 1996, p. 36).

O termo Âncora de Carreira surge daí, apresentando-se como uma metáfora da pesquisa de Schein (1996). O autor afirmou que quando os participantes da pesquisa, que já estavam inseridos no mercado de trabalho, tentavam empregos que não eram adequados, eles eram “levados de volta” a algo que melhor se ajustasse ao que eles verdadeiramente valorizavam. Dessa forma surgiu a metáfora âncora profissional, conhecida popularmente como âncora de carreira.

Alguns pesquisadores afirmam que o teste de âncoras de carreira criado por Schein (1996) é o mais amplo e estruturado dentre os variados modelos existentes. Trata-se de um teste cuja validade já fora confirmada em diversas pesquisas, com populações das mais variadas idades, nacionalidades e características (Lopes & Silva, 2014; Ekaterina et al., 2020).

A pesquisa, iniciada na década de 1960 e finalizada em meados de 1970, identificou apenas cinco inclinações profissionais, sendo elas: i) autonomia/independência; ii) segurança/estabilidade; (iii) competência técnica-funcional; (iv) competência gerencial geral; (v) criatividade empresarial (Dante & Arroyo, 2017). Após alguns anos de estudos mais algumas âncoras foram identificadas, o que resultou no modelo final com oito âncoras de carreira que, para Schein (1996) é o autoconceito de uma pessoa, consistindo em: a) autopercepção de talentos e habilidades; b) valores básicos; e, o mais importante, c) a sensação de evolução dos motivos e necessidades no que se refere à carreira.

De maneira resumida, as âncoras existentes são: 1) **Aptidão Técnico-Funcional (TF)** – nesta âncora o indivíduo tem o desejo de ser um especialista e desenvolver seu talento e habilidades em determinada área; 2) **Aptidão Administrativa Geral (AG)** – o profissional desta âncora tem um desejo forte de liderar em atividades gerenciais; 3) **Autonomia/Independência (AI)** – forte relutância a ser regido por quaisquer normas e regras de uma organização (horário de trabalho, uso de uniforme etc.), esse tipo de profissional precisa fazer as coisas à sua maneira, o que os leva a seguir uma carreira independente; 4) **Segurança/Estabilidade (SE)** – desejo por segurança e estabilidade no local de trabalho, previsibilidade do futuro, com dois tipos de estabilidade envolvidos: estabilidade domiciliar (poucas transferências para outros locais de trabalho) e estabilidade no emprego/financeira; 5) **Criatividade empreendedora (CE)** – o indivíduo possui anseio em criar seu próprio negócio para desenvolver um novo serviço ou produto; 6) **Vontade de Servir/Dedicação a uma causa (VS)** – desejo de ajudar pessoas e fazer do mundo um lugar melhor ; 7) **Puro desafio (PD)** – pessoas que querem conquistar qualquer coisa ou pessoa, que gostam de competição e, logicamente, de obter vitória sobre os outros. Além disso, desejam superar quaisquer tipos de obstáculos e adoram resolver problemas difíceis; 8) **Estilo de vida (EV)** – possuem forte desejo de integrar as necessidades individuais, familiares e da carreira (Schein, 1996).

1.3. Mudança das âncoras e transição de carreira

De acordo com Schein (1996, p. 9), ao identificar as âncoras de carreira o indivíduo fica “[...] habilitado a confrontar opções e decisões de um modo coerente com o que verdadeiramente valoriza e a maneira como realmente se vê”. Além disso, o autor discorre que os “[...] pontos de referência profissionais são as áreas discerníveis de competência, objetivos e valores dos quais você não abre mão porque representam sua verdadeira identidade”.

A partir da afirmação imediatamente supracitada, é conveniente afirmar que as âncoras são estáveis, haja vista que as âncoras de cada sujeito representam o que ele “verdadeiramente valoriza”, como ele “realmente se vê” e que “não abre mão porque representam sua verdadeira identidade”.

À medida que um indivíduo progride em relação à carreira, ele adquire o autoconceito. Esse conceito a respeito de si mesmo vai se formando a partir de experiências juvenis e educacionais que o indivíduo tem. No entanto, o autoconceito não estará consolidado, maduro, enquanto o indivíduo não tiver tido experiências suficientes para conhecer suas aptidões, objetivos e valores. O tempo para isso acontecer pode variar, demorando até mais ou menos 10 anos (Schein, 1996).

Diante disso, Schein (1996) afirma que as âncoras dificilmente mudam, principalmente quando as pessoas possuem mais idade. “Quanto mais as pessoas conhecem a si mesmas, mais desejam conservar essas percepções” (Schein, 1996, p. 63). O autor ainda afirma que muitos indivíduos por diversos motivos não conseguem fazer o que realmente querem, no entanto, isso não mudará suas inclinações.

Todavia, algumas pesquisas demonstram que as âncoras de carreira podem mudar. Kilimnik et al. (2008) realizou um estudo com doze profissionais que realizaram o teste duas vezes (em 2005 e 2007). O estudo verificou que dois dos respondentes, ambos empresários na faixa dos 40 anos, tiveram uma mudança na âncora principal. Na primeira etapa da pesquisa, as âncoras Vontade de Servir e Dedicção à uma Causa e Desafio Puro estavam em primeiro e segundo lugar e, na segunda etapa, a âncora principal foi substituída pela âncora Estilo de Vida”. Os autores afirmam que a mudança pode ser explicada por serem “[...] reflexos de um novo estágio em suas carreiras, típico de profissionais que estão chegando à meia-idade, que já obtiveram algum êxito profissional e financeiro, e passam a almejar maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”. (Kilimnik et al., 2008, p. 50). Outrossim, o referido estudo realizado resultou em outras alterações das âncoras de carreira dos participantes, evidenciando que a âncora estilo de vida fora a preferida entre os respondentes.

Por sua vez, Gomes et al. (2013) realizaram uma pesquisa buscando identificar se as âncoras também sofreriam alterações. Dessa vez, a primeira coleta dos dados foi realizada em 2007 e a segunda coleta de dados foi em 2010. A primeira coleta contou com a participação de 104 formandos e os resultados foram: 24% Estilo de Vida (EV), 16% Criatividade Empreendedora (CE), 15% Puro Desafio (DP) e, em quarto lugar, a âncora Competência Administrativo Geral (AG) com 14% dos respondentes.

Dos 104, apenas 28 aceitaram participar novamente da pesquisa de Gomes et al. (2013) e os resultados foram: 36% Estilo de Vida (EV), 25% Criatividade Empreendedora (CE), 14% Competência Administrativo Geral (AG) e 11% Serviço e Dedicção a uma causa (VS). Tais resultados evidenciaram

que “[...] 61% dos respondentes em 2010 apresentaram mudança de âncora de carreira”. (Gomes et al., 2013, p. 58).

Diante dessas pesquisas vê que é real a possibilidade de mudança das âncora de carreira dos indivíduos. Outra questão pertinente é o quanto a transição de carreira pode influenciar na mudança da âncora de uma pessoa. De acordo com Veloso (2012), as transições podem ser escolhas tanto do indivíduo que tende a buscar novos desafios quanto por questões externas, como, por exemplo, necessidade de um novo emprego para se sustentar, dentre outras possíveis situações.

É evidente que as pessoas precisam se adaptar quando realizam a transição de carreira. Nesse contexto, para Schlossberg (1981) conforme citado por Veloso & Dutra (2014), em relação ao aspecto pessoal, os indivíduos se adaptam às mudanças de diferentes maneiras, portanto, a adaptação deve ser assentada em função do controle individual de recursos/déficits ou em função de níveis de similaridade e diferença entre o ambiente pré e pós-transição. Schlossberg (1981) identifica três conjuntos de fatores que influenciam a adaptação às várias transições, inclusive de carreira, mas ressalta que nem todos eles têm igual importância para a adaptação a uma transição particular:

- As características da própria transição, incluindo a mudança de função (perdas ou ganhos), afetam (positiva ou negativamente) os recursos (internos ou externos); o momento (no tempo ou fora do tempo); a duração (permanente, temporária ou incerta) e o grau de estresse;
- As características do suporte pré e pós-transição e o ambiente físico; e
- As características do indivíduo, incluindo a competência psicossocial, sexo (e identificação da orientação sexual), idade (estágio da vida), estado de saúde, raça e etnia, status socioeconômico, orientação de valores e experiência prévia com uma transição de natureza similar.

Adaptar-se à transição de carreira é um processo difícil e o foco principal de atenção não deve ser a própria transição, mas, sim, como a mudança se encaixa na fase pessoal e profissional que o indivíduo está vivendo (Schlossberg, 1981 apud Veloso & Dutra, 2014).

Segundo Dutra (2010), a transição de carreira é bastante rara, geralmente as pessoas tendem a permanecer na carreira escolhida. Todavia, a partir do início do século XXI, observa-se um crescimento importante desse fenômeno. Quando a transição acontece, pode-se afirmar que as pessoas não mudam apenas a carreira, mas a própria identidade profissional (Schlossberg, 1981 apud Veloso & Dutra, 2014). Nesse contexto, é importante observar que “[...] há indícios de que, na ocorrência de transições de carreiras mais significativas em que a identidade profissional do indivíduo é reconfigurada, pode ser possível uma alteração na âncora também” (Gomes et al., 2013, p. 50).

2. Método do estudo

O presente estudo configura-se por ser uma pesquisa de campo, de natureza descritiva-exploratória e abordagem qualitativa. Com relação à pesquisa exploratória, Severino (2017, p. 94) destaca que ela “[...] busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”. Esta afirmação corrobora com o realizado nesta pesquisa: levantar informações sobre as âncoras de jovens que estão inseridos no mercado de trabalho. Ainda, o referido autor discorre que a pesquisa de campo pode ser realizada, dentre outras maneiras, por meio de ferramentas como o questionários e entrevistas.

A abordagem é caracterizada por ser qualitativa, haja vista que os dados coletados dos participantes foram analisados e interpretados. Dias (2000) descreve que uma das características da pesquisa qualitativa é a ausência de números e testes estatísticos, com o objetivo de aprofundamento sobre o tema discutido. Apesar do teste de âncoras se basear numa escala likert de 5 pontos e os resultados serem oriundos de números, as discussões foram pautadas por ocasião da mudança da âncora com base na entrevista realizada.

2.1 Participantes da pesquisa

Em agosto de 2020, realizaram o teste de âncoras de carreira 224 jovens militares temporários do Exército Brasileiro. Dentre estes, apenas 27 estavam em seu último ano de serviço, isto é, em fevereiro de 2021 eles deveriam deixar a instituição e buscar novas oportunidades de trabalho. Diante disso, entende-se que a população deste estudo é de 27 jovens ex-militares.

Os 27 jovens foram contatados via e-mail e aplicativo *Whatsapp*. Apenas cinco aceitaram realizar novamente o teste e, destes cinco, apenas um aceitou participar de uma entrevista. Por essa limitação de participantes, a amostra da pesquisa caracteriza-se por ser do tipo não probabilística. Vale destacar que a amostragem não probabilística é utilizada quando não é possível o acesso à totalidade da população, como no caso desta pesquisa (Cooper & Schindler, 2003).

O teste de âncoras de carreira foi desenvolvido por meio do *Google Forms* e os dados coletados entre 22 de outubro e 23 de novembro de 2021. Por sua vez, a entrevista foi realizada no dia 15 de janeiro de 2022. É importante destacar que o contato com os participantes e os dados só foram coletados após a aprovação pelo Comitê de Ética e Pesquisa.

3. Resultados e discussão

A primeira coleta de dados, realizada em agosto de 2020, evidenciou que as âncoras que mais foram escolhidas pelos 224 militares temporários foram Segurança e Estabilidade e Estilo de Vida, respectivamente. Diversos outros estudos (Kilimnik et al., 2008; Andrade et al., 2011; Gomes et al., 2013; Ribeiro et al., 2018; Tieppo et al., 2011; Vasconcellos et al., 2010; Veloso et al., 2018) já demonstraram que a âncora Estilo de Vida tende a ser a mais escolhida pelos indivíduos, fato que se repetiu, em certa medida, na coleta de dados inicial.

Vale destacar que no estudo realizado anteriormente foram submetidos ao teste de âncoras de carreira sete jovens que deixaram a instituição e já estavam inseridos no mercado de trabalho, isto é, jovens ex-militares que foram do Exército e tiveram que deixar a instituição devido ao término do prazo máximo de 8 anos. Esses ex-militares tiveram as âncoras Estilo de Vida e Segurança e Estabilidade, respectivamente, com as maiores médias.

Os militares da ativa tiveram as âncoras SE e EV, respectivamente, como as maiores médias; enquanto os ex-militares tiveram as âncoras EV e SE, respectivamente, com as maiores médias. Apesar da baixa quantidade amostral de ex-militares e da limitação de não saber suas âncoras enquanto estavam na instituição, vê-se que a âncora EV foi a preferida para esses indivíduos. Com isso, surge a seguinte hipótese: após os jovens deixarem o Exército Brasileiro, sua âncora de carreira também poderá ser alterada, haja vista que ao migrar para o mercado de trabalho assalariado, os jovens estão realizando a transição de carreira e mudando não só a natureza do trabalho, mas a própria identidade (Schlossberg, 1981 apud Veloso & Dutra, 2014).

Apesar de estarmos falando de jovens que trabalharam por quase uma década dentro de uma instituição pública de características ímpares como o Exército Brasileiro e que realizaram uma brusca transição de carreira para o mercado de trabalho assalariado, há de se ressaltar que os participantes podem ainda não ter consolidado suas verdadeiras motivações, objetivos e percepções em relação à vida profissional. Schein (1996) aponta que quanto maiores forem as experiências profissionais dos indivíduos, mais maduro será seu autoconceito em relação à própria carreira. Todavia, as coletas de dados foram realizadas num período de tempo bem curto, evidenciando que uma mudança nas âncoras pode estar mais relacionada à fatores externos (impactos da transição de carreira no que se refere tanto às oportunidades do mercado de trabalho quanto às inseguranças, medos e desafios) do que à fatores internos (forma como os indivíduos realmente se veem em relação à vida profissional, valores e experiência acumulada durante os anos).

Diante disso, a Tabela 1 tem por objetivo demonstrar os resultados das âncoras tanto da primeira coleta de dados realizada em 2020 (enquanto os jovens ainda faziam parte do Exército), quanto

da segunda coleta de dados realizada em 2021 (período no qual os jovens já tinham deixado a instituição e ingressado no mercado de trabalho).

Tabela 1 - Média das âncoras de carreira das duas coletas de dados

Participantes	Testes	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
P1	1º teste	6,2	3,4	3,2	4,4	3,6	4,8	4	9,2
	2º teste	4,2	3,4	2	6	3,8	5,8	5,6	5
P2	1º teste	4,8	2,8	3	7	3,2	3,2	4	5,4
	2º teste	5,2	2	3,6	4	2,2	2,6	2,4	6
P3	1º teste	2,4	2,4	3,2	2,6	3,2	2,4	3,2	2,6
	2º teste	2,6	1,8	3,2	3,4	5,6	3,6	2,8	3,6
P4	1º teste	5,6	2,2	1,6	4,4	2,6	5,6	4,4	3,8
	2º teste	4,4	4,2	3,4	4,2	5,4	4,2	4,4	5,6
P5	1º teste	5,6	3,2	5,6	6	4	4,4	4,2	3,6
	2º teste	3,8	4,2	5,2	5,6	4,8	3,2	3,6	3,8

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

As células pintadas de cinza claro na Tabela 1 representam as âncoras com maiores médias dos respondentes. Os participantes P1 e P4 foram os únicos que mudaram totalmente suas âncoras de carreira, haja vista que nem a primeira nem a segunda âncora do 1º teste se repetiu no 2º teste.

O participante P1 teve as âncoras EV e TF como suas principais no primeiro teste. No segundo, as principais âncoras foram SE e VS. Por sua vez, o participante P4 teve as âncoras TF e VS como suas principais no primeiro teste. Já no segundo teste, as principais foram EV e CE.

Uma outra situação evidencia as inclinações profissionais dos participantes P2, P3 e P5, os quais mantiveram alguma similaridade entre o primeiro e o segundo teste realizado. Apesar de manterem essa similaridade após a transição de carreira, vê-se que ainda houveram mudanças significativas nas âncoras desses jovens.

Todos os participantes realizaram a transição de carreira para um mercado de trabalho instável com altos índices de desemprego, como aponta Santos (2018), Filho (2017), Oreiro (2017) e o IBGE (2021). Esses fatores podem influenciar significativamente na transição de carreira de um indivíduo. Por exemplo, o participante P4 enquanto “estabilizado” no Exército Brasileiro tinha a âncora TF como sua principal. Tal âncora pode indicar, dentre outras características, que o indivíduo possui certo anseio para ser um especialista em determinada área, bem como possuir necessidade de trabalhos desafiadores. Após deixar a instituição ele pode ter se deparado com a instabilidade do mercado de trabalho e decidido iniciar um negócio próprio (característica da âncora CE), além de agora buscar qualidade de vida com o intuito de conciliar as necessidades individuais, familiares e profissionais (característica da âncora EV). Vale destacar que os motivos aqui citados para

o P4 são suposições, haja vista que não foi possível realizar uma entrevista para explorar com profundidade os motivos da mudança da âncora de carreira.

Cada indivíduo tem seu próprio autoconceito (Schein, 1996), dessa maneira, são diversos os fatores que podem ter contribuído para a mudança na âncora desses jovens e isso só pode ser melhor observado com a realização de uma pesquisa qualitativa. Todavia, os resultados aqui demonstram que as âncoras podem sofrer alterações, conforme também observado nos estudos realizados por Gomes et al. (2013) e Kilimnik et al. (2008).

3.1. Resultados e discussão – Entrevista

Apenas o participante P2, após realizar o teste de âncoras de carreira, aceitou participar de uma entrevista. O entrevistado deixou a instituição em fevereiro de 2021 e desde então não possui trabalho fixo remunerado por opção própria. O ex-militar afirmou que pretende concluir seus estudos (ele faz faculdade de análise e desenvolvimento de sistemas) e, após isso, buscar boas opções no mercado de trabalho e/ou prestar um concurso público.

A grande maioria dos jovens militares temporários, principalmente os que ingressam por meio do serviço militar obrigatório, podem chegar à patente de Cabo. É importante destacar que estes jovens são pertencentes a um grupo mais vulnerável na instituição, eles são os que recebem os menores salários e os que possuem a menor escolaridade dentre todos os militares do Exército Brasileiro (Bitencourt, 2017). Além disso, observa-se que estes jovens são os que mais concorrem às escalas de serviço de guarda ou plantão nas instituições militares. O serviço de guarda ou plantão consiste em trabalhar por um período de 24h, no qual o militar é responsável, dentre outras atribuições, pela segurança, faxina e disciplina de luzes e ruído (Brasil, 2003).

À vista disso, o entrevistado afirmou que gostava bastante de trabalhar no Exército, todavia, os serviços de escala eram o que mais lhe fazia sofrer. Ele não suportava esse tipo de atividade, desmotivando-o em relação à instituição, haja vista que sempre ficava preocupado de ter que trabalhar 24h durante feriados importantes. Nesse sentido, vale trazer a contribuição de Dutra et al. (2009), os quais afirmam que a carreira de uma pessoa pode ser impactada pelas imposições da organização, isto é, vê-se aqui a forte influência da organização na carreira do entrevistado, o qual era obrigado a realizar uma atividade que não gostava.

Passar num concurso é o objetivo do ex-militar. Esse resultado vai ao encontro dos achados tanto no primeiro teste de âncoras quanto no segundo teste realizado. No primeiro teste, sua âncora de carreira principal foi Segurança e Estabilidade e, no segundo teste, sua terceira maior âncora de

carreira foi Segurança e Estabilidade. Ou seja, temos aqui uma âncora que saiu de primeira para terceira colocação em um período de pouco mais do que um ano.

No segundo teste, o ex-militar teve como sua principal âncora Estilo de Vida. Essa mudança de âncora pode ser explicada pela seguinte afirmação do ex-militar:

"[...] depois que eu saí eu vi uma certa liberdade, né? Esse ano, por exemplo, eu não estava preocupado em trabalhar no natal ou ano novo, eu viajei [...]. Muito do que eu faço hoje é graças ao Exército, mas eu vi que posso ser mais livre [...]".

O entrevistado discorreu ainda – quando questionado sobre a possibilidade de continuar na instituição e se estabilizar – que se ainda estivesse na instituição, aceitaria a proposta de estabilidade. No entanto, como o entrevistado já deixou a instituição e sabe das oportunidades que o mercado pode oferecer, da liberdade que possui em relação ao período que estava no Exército, hoje, ele não aceitaria a proposta.

As motivações para tal de não voltar mais para o Exército abrindo mão da estabilidade, estão nas oportunidades que o mercado de trabalho assalariado pode oferecer – mesmo ciente dos altos índices de desemprego. De acordo com Schein (1966), com o passar do tempo os indivíduos procuram carreiras que lhes ofereçam Segurança e Estabilidade, principalmente no que diz respeito à estabilidade financeira.

Durante o tempo de serviço na instituição, o ex-militar afirmou que se sentia um tanto limitado, que podia entregar mais para os superiores, mas era tolhido devido à sua patente de Cabo. Dentro da instituição era difícil para ele se desenvolver profissionalmente e ele possuía uma sensação de dependência, principalmente do salário. Todavia, ao realizar a transição de carreira ele percebeu que existe um mundo no qual poderia crescer sem os limites que a instituição lhe impunha.

Esses resultados podem também se relacionar aos achados da primeira etapa da pesquisa, na qual a âncora SE obteve a maior média entre os militares da ativa. Uma possível explicação para tal resultado pode se dar pela convivência dos jovens militares temporários com os militares de carreira que possuem estabilidade. Dentro da instituição, os jovens acabam por não enxergar as oportunidades existentes no mercado ou em outros concursos e acreditam que as carreiras que oferecem segurança e estabilidade podem ser as melhores opções.

Um ponto importante que deve ser levado em consideração é que o entrevistado afirmou não buscar emprego desde que saiu da instituição, ele estuda e trabalha por conta própria no mercado financeiro. Diante disso, pode-se afirmar que o entrevistado não foi afetado pela atual crise econômica que tem gerado altos índices de desemprego. À vista disso, surge a hipótese de que se

o jovem ex-militar estivesse desempregado por falta de oportunidade (cenário atual) sua principal âncora de carreira no segundo teste poderia ser a SE ao invés da EV.

É importante destacar que a âncora com a menor pontuação do entrevistado, tanto no primeiro quanto no segundo teste, foi a âncora AG. O ex-militar afirmou que no Exército trabalhou com diversos sistemas e sempre gostou de ser especialista no que fazia, de se aprofundar e aprender sempre mais sobre um determinado assunto. Essas características vão ao encontro da descrição de uma pessoa que possui a inclinação Técnica-Funcional. O ex-militar teve a âncora TF como sua terceira âncora no primeiro teste e segunda âncora no segundo teste. Pode-se dizer que a âncora AG e a âncora TF são, em certa medida, um tanto dicotômicas, haja vista que o próprio Schein (1996) afirma em seu livro que os profissionais com a inclinação AG enxergam a especialização como uma armadilha. A especialização é a alma de um indivíduo com a âncora TF, dessa forma, isso pode explicar o porquê da âncora AG obter a menor pontuação.

O curso de graduação do entrevistado também é um fator que contribuiu para que a âncora AG fosse a menos escolhida. O próprio ex-militar afirmou que não enxerga um profissional de TI, no início da carreira, realizando funções de gestão geral. Trata-se de uma profissão que é muito técnica no seu início.

Nota-se, por meio da análise da entrevista, que a transição de carreira para um mercado de trabalho com todos os problemas como os do Brasil não foi o motivo principal para a mudança da âncora do participante P2. Todavia, vê-se que a transição de carreira lhe mostrou um mundo cheio de oportunidade para seu crescimento profissional, bem como lhe deu uma nova perspectiva para a conciliação dos objetivos profissionais, familiares e pessoais.

Considerações Finais

Cada indivíduo possui percepções, motivações, anseios e outras características que o movimenta para um determinado objetivo. Além disso, cada um pode ser impactado de maneira diferente pelas influências externas, isto é, a sociedade, a política, a economia, a organização em que se trabalha, dentre outros fatores, pode impactar a vida tanto profissional quanto pessoal e familiar de um indivíduo.

Nesse contexto, pesquisas têm buscado demonstrar se as âncoras de carreira podem ser alteradas. Para Schein (1996), isso dificilmente acontecerá quando as percepções, habilidades, valores e objetivos se tornam estáveis com o decorrer do tempo. Todavia, algumas pesquisas demonstram que as mudanças podem acontecer.

Nesta pesquisa, foi possível verificar que houveram mudanças nas âncoras de carreira dos jovens. Acredita-se que as circunstâncias para que isso acontecesse se devem à transição de carreira de uma instituição pública que possui características únicas para o mercado de trabalho assalariado. Essa transição alterou não apenas os rumos da vida profissional dos indivíduos, mas também sua identidade, sua maneira de pensar e enxergar as possibilidades de desenvolvimento que o mundo, para além da antiga carreira, pode oferecer.

A etapa qualitativa desta pesquisa evidenciou o quanto uma organização pode impactar a âncora de carreira de uma pessoa. Enquanto na instituição o entrevistado possuía a âncora Segurança e Estabilidade, depois de deixá-la sua âncora mudou para Estilo de Vida. Os motivos são variados para tal mudança, mas os que chamam a atenção são: i) limitação de desenvolvimento profissional; ii) desconhecimento das oportunidades do mercado (mesmo em tempos de crise); e, iii) descoberta das possibilidades de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal fora da instituição.

Diante disso, ressalta-se aqui a importância das práticas de orientação profissional. Pode-se afirmar que se os participantes desta pesquisa tivessem maior conhecimento sobre si e sobre as carreiras a serem seguidas após deixarem a instituição, suas âncoras poderiam não sofrer tantas alterações. Schein (1996, p. 33) afirma que “as pessoas entram no mercado de trabalho com muitas ambições, esperanças, medos e ilusões, mas com relativamente poucas informações válidas a seu próprio respeito, especialmente sobre sua capacidade e talento”.

Nesse contexto, sugere-se que o Exército veja esses jovens com outros olhos, auxiliando-os no que diz respeito à orientação profissional. A justificativa para que a instituição implemente esse tipo de prática pode se basear nas seguintes afirmações: i) os jovens servem à pátria por quase uma década e depois têm que deixar a instituição, sem, na maioria das vezes, possuir qualquer noção das próprias capacidades, talentos, carreira a ser seguida e realidade do mercado de trabalho; ii) alguns não se qualificam minimamente para enfrentar a concorrência do mercado de trabalho. Outros até se qualificam, mas sem nenhuma reflexão sobre o que verdadeiramente querem para suas vidas profissionais; iii) o Exército possui psicólogos e militares de carreira experientes que podem ajudar os jovens sem nenhum custo; iv) o Exército possui projetos que visam ajudar esses jovens militares temporários, como, por exemplo, o Projeto Soldado Cidadão (Brasil, 2020), que tem por finalidade qualificar alguns jovens que estão deixando a instituição. Apesar do PSC ser importante, ele abrange uma ínfima parcela de militares temporários que já estão no seu último ano de serviço. Os trabalhos de orientação profissional devem ser realizados desde o primeiro dia do jovem dentro da instituição.

Esta pesquisa certamente possui algumas limitações, como a pequena quantidade de participantes e a falta de experiência destes para amadurecer suas âncoras de carreira e as tornar mais estáveis. Todavia, esses motivos não reduzem os achados, haja vista que foram verificados impactos significativos da transição de carreira nas âncoras de carreira dos jovens. Vale lembrar que as

alterações de carreira se deram num período de pouco mais de um ano, o que reforça ainda mais a tese de que a transição de carreira pode influenciar diretamente na mudança das âncoras.

Referências Bibliográficas

Andrade, G. A. Kilimnik, Z. M. Pardini, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, v.13, n. 31, p. 58-80.

Andrade, J. M., Junior, M. S. C. (2013). Autoconhecimento e a escolha profissional. Disponível em: <http://www.prac.ufpb.br/enex/trabalhos/4CCHLADPPROBEX2013567.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2021

Baruch, Y. (2011). Transformações nas carreiras: de trajetórias lineares para multidirecionais. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Bitencourt, N. F. (2017). Drogas nas forças armadas, perfil do usuário e persecução criminal: a questão da inconveniência do artigo 290 do código penal militar. *Revista da Defensoria Pública da União*. Brasília, n. 10, p. 341-366.

BRASIL. (2019). Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Alteração no Estatuto dos militares. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm. Acesso em: 17 Jan 2022.

BRASIL. (2020). Plano de Gestão do Projeto Soldado Cidadão. Disponível em: http://www.coter.eb.mil.br/images/sistema/menu_preparo/soldado_cidadao/plano_de_gestao_projeto_soldado_cidadao_2020.pdf. Acesso em: 18 de janeiro de 2022.

BRASIL. (2003). Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003 - Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Gabinete do comandante do Exército, Brasília - DF, 19 de dezembro de 2003. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/164/1/RISG.pdf>. Acesso em: 21 de janeiro de 2022.

Coelho, J. A. P. M., Albuquerque, F. J. B., Martins, C. R., D'Albuquerque, H. B., Neves, M. T. S. (2008). Coping em Jovens frente à Expectativa de Inserção Ocupacional e Indicadores de Depressão. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*. Brasília, v. 24, n. 4, p. 527-534.

Cooper, D. R., Schindler, P. S. (2003). Métodos de Pesquisa em Administração. 7ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Dante, F. S., Arroyo, R. F. (2017). Âncoras de carreira: por onde caminham as gerações? ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, v. 7, n 02. p. 512-528.

Dias, C. A. (2000). Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Informação & Sociedade: Estudos. v.10, n.2, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/330>. Acesso em: 26 de Jan 2020.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar, Curitiba, v. 24, p. 213-225.

Dutra, J. S. (1996). Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2010). Trajetórias de carreira nas organizações. In: DUTRA, Joel S. (Org). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 10(1), p. 55-70.

Ekaterina, P., Vlada, N., Aida, A. (2020). Career anchors of young people: the experience of Russian studies. Propósitos y Representaciones, v. 8, SPE(3), e 789.

Filho, F. H. B. (2017). A crise econômica de 2014/2017. Estudos Avançados. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60.

Gomes, D. F. N., Barbosa, R. P., Moraes, K. S., Trevisan, L. N. (2013). Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. v.03 n.01.

Hall, D. T. (2002). Careers in and out organizations. Londres: Sage Publications.

IBGE. (2021). PNAD Contínua - Desemprego. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31255-desemprego-fica-em-14-6-no-trimestre-ate-maio-e-atinge-14-8-milhoes-de-pessoas>. Acesso em: 22 de setembro de 2021.

IPEA. (2020). Diagnóstico da inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho em um contexto de crise e maior flexibilização. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200707_ri_diagnostico_de_insercao_de_jovens.pdf. Acesso em: 13 de março de 2021

Kilimnik, Z. M., Sant'Anna, A. S., Oliveira, L. C. V., Barros, D. T. R. (2008). Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), p. 43-60.

Lopes, K. P. S., Silva, D. O. (2014). Criatividade empreendedora – seria essa a âncora de um grupo de estudantes formando? *ReCaPe – Revista de carreiras e Pessoas*. São Paulo. v. 4 n.1, p. 2-16.

Oureiro, J. L. (2017). A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. *Estudos Avançados*. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

Resende, M. (2019). *Autoconhecimento*. Editora Tesófica, Brasília, DF.

Ribeiro, R. P. D., Nunes, S. C., Lopes, H. E. G. (2018). As carreiras proteana, sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de saúde em minas gerais. *Gestão e Regionalidade*. São Caetano, SP, v. 34, n. 102.

Santos, A. W. O jovem e o mercado de trabalho no Brasil: Um estudo bibliométrico nos últimos dez anos. *Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências*. Icó, CE, v.1, n.1, p. 96-107.

Schein, E. (1996). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.

Severino, A. J. (2002). *Metodologia do trabalho científico*. Editora: Cortez.

Silva, V. B. (2021). *Planejamento, atitudes e âncoras de carreira de militares e ex-militares do comando de aviação do exército*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) Universidade de Taubaté - Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócios, Taubaté, SP.

Super, D. E. (1981). A Life Span, Life Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*. n.16, p. 282-298.

Tieppo, C. E. S., Gomes, D. F. N., Sala, O. T. M., Trevisan, L. N. (2011). Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 2, p. 273-293.

Vasconcelos, K. C. A., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., Silva, A. R. L. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Gestão Org.* v. 8, n. 2, p. 226-244.

Veloso, E. F. R. (2009). *Carreiras Sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: Um Estudo com Ex-Funcionários de Uma Instituição Com Características de Empresa Pública*. Tese de

Doutorado (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. (2014). A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. *Revista de Administração em Diálogo*. São Paulo, v.16, n. 2, p.216-245.

Veloso, E. F. R. (2012). *Carreiras sem Fronteiras e Transição Profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas.

Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N., Silva, R. C., Dutra, J. S. (2018). The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new Technologies. *Revista de Gestão*. São Paulo, SP, v. 25, n. 4, p. 340-357.

WHO – World Health Organization. (2021). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 94. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf?sfvrsn=b8304bf0_2#:~:text=Retrospective. Acesso em: 22 Mar. 2021.