

# Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira

**Rodrigo Cunha da Silva**

*Universidade Anhembi Morumbi, Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil*

**Leonardo Nelmi Trevisan**

*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Departamento de Economia, São Paulo, SP, Brasil*

**Elza Fátima Rosa Veloso**

*Faculdades Metropolitanas Unidas, Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil*

**Joel Souza Dutra**

*Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil*

## Resumo

**Objetivo** – Analisar associações entre âncoras de carreira e valores dos jovens profissionais da geração Y, sob a perspectiva dos conceitos de carreira.

**Metodologia** – A exploração do objetivo proposto foi realizada por meio de uma pesquisa quantitativa com 189 formandos do curso de Administração de uma universidade comunitária católica da cidade de São Paulo. Para a identificação da âncora de carreira dos respondentes, utilizou-se o instrumento de Schein (1990) e, para os valores, o de Schwartz (1994). Técnicas estatísticas foram empreendidas para explorar as associações entre as âncoras e os tipos motivacionais dos entrevistados.

**Resultados** – Destaca-se a constatação de associações estatísticas entre âncoras e valores analisados. É importante ressaltar também que, apesar da predominância da incidência da âncora Estilo de Vida, na divisão dos conglomerados, essa âncora foi característica predominante na diferenciação do conglomerado menor de respondentes, o das novas carreiras. Já a âncora Gerência Geral, que é a de menor incidência, é a característica predominante na caracterização do conglomerado maior, o das carreiras organizacionais. Além da âncora Estilo de Vida, o valor Hedonismo foi predominante entre os respondentes.

**Contribuições** – Foi constatada a necessidade de considerar que a geração Y apresenta características geracionais que impulsionam a gestão de pessoas a propor estruturas de trabalho que proporcionem atividades que gerem aprendizado, prazer, autorrealização e conciliação entre vida pessoal e trabalho.

**Palavras-chave** – Âncoras de carreira; valores; gestão de carreira.

**Recebido em**

19/Nov./2014

**Aprovado em**

29/Abr./2016

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Processo de Avaliação:**

Double Blind Review



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v18i59.2260

## I Introdução

Os jovens profissionais do início deste século são geralmente classificados como integrantes da geração Y ou *Millennium*, que, no Brasil, é composta por pessoas nascidas a partir de 1986 (Silva, Dutra, Veloso, Fischer & Trevisan, 2015). Essa geração tende a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e até mesmo insubordinação quanto a diversos aspectos do cotidiano das organizações.

O conhecimento dos valores das gerações é útil, tanto no contexto pessoal quanto no contexto organizacional. Diversos estudos procuraram verificar as diferenças geracionais em termos de seus valores laborais (Cennamo & Gardner, 2008; Smola & Sutton, 2002; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Segundo Westerman e Yamamura (2007), as empresas devem reconhecer a influência dos valores nas preferências das gerações quanto ao trabalho, além de sua associação com o desempenho organizacional, seja para a retenção desses profissionais ou para a formação de seus futuros líderes.

No contexto geral, alguns outros estudos demonstraram a importância do aprendizado, perspectivas de crescimento na carreira e equilíbrio entre vida e trabalho para o comprometimento da geração Y (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Outras análises mostraram, ainda, que o comprometimento organizacional da geração Y pode estar baseado na satisfação dos anseios de reconhecimento social, estilo de vida e prazer (Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010).

No Brasil, existem indícios de diferenças geracionais baseadas em idade entre os profissionais, particularmente na condução de suas carreiras nas organizações (Veloso, 2012b; Veloso, Silva & Dutra, 2012). Apesar dos avanços nos estudos sobre gerações, no Brasil e em outros países, os achados não são conclusivos, o que mostra que existe espaço para novas investigações sobre o tema. Ainda assim, é possível constatar a influência de aspectos das relações interpessoais geradores de vínculos afetivos que precisam ser considerados na gestão das gerações no ambiente de trabalho.

Veloso et al. (2012) reforçam tal afirmação ao constatarem o impacto negativo que a rede de relacionamentos exerce sobre a perspectiva de crescimento profissional dessa geração no contexto brasileiro. Esses autores verificaram que, no olhar da geração Y, os relacionamentos interpessoais dentro das organizações brasileiras são extensões de sua vida pessoal e não são determinantes do crescimento profissional.

Como complemento, é importante lembrar, conforme Silva et al. (2015), que outras gerações apresentam características diferentes da geração Y. A geração *Baby Boomer* (nascidos entre 1946 e 1964), por exemplo, é composta por pessoas que acreditam em empregos para uma vida toda e demonstram lealdade à organização na qual trabalham; já as pessoas da geração X (nascidas entre 1965 e 1985) mostram-se descrentes, desconfiadas e não compartilham o mesmo compromisso dos *Baby Boomers* em relação às organizações nas quais trabalham.

Para entender a geração Y, é essencial considerar o fato, amplamente enfatizado, social e conceitualmente, de que a partir dos anos 1990 a visão sobre carreira vem mudando. A visão de carreira que se desenvolvia de forma dependente de um empregador foi substituída por formatos gerenciados mais pelo indivíduo do que pela organização. Nessa visão sobre as “novas carreiras”, os valores são cada vez mais determinantes das escolhas profissionais (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Veloso, 2012a). Além disso, é importante considerar a importância das âncoras de carreira na análise da trajetória profissional da geração Y. Originalmente, as âncoras foram concebidas por Edgar Schein (1990) com o propósito de conhecer valores que determinam motivações e inclinações profissionais. Atualmente, esse conceito tem se mostrado útil em vários estudos sobre as escolhas profissionais do universo jovem, por exemplo, na análise da associação entre estresse e tecnologia (Trevisan, Veloso, Silva & Dutra, 2015); na análise de variações econômicas (Veloso, Silva, Trevisan, Gomes & Dutra, 2014); ou no entendimento da mobilidade profissional (Gomes, Moraes, Barbosa & Trevisan, 2013).

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar as associações entre as âncoras de carreira e os valores dos jovens profissionais da geração

Y, sob a perspectiva dos conceitos de carreira. A justificativa para a exploração de tal objetivo está no fato de que as âncoras, em sua essência, englobam valores pessoais que definem inclinações profissionais. Embora a análise isolada das âncoras limite as possibilidades de investigação de questões importantes sobre a carreira, quando associadas a outras escalas, elas têm o potencial de gerar um entendimento aprofundado sobre as escolhas profissionais de grupos específicos, como o da geração Y.

Na associação proposta neste artigo, são consideradas reflexões que reconheceram não haver conhecimento suficiente sobre o envolvimento dos valores pessoais com as âncoras de carreira. Santos e Abrahim (2008) enfatizaram a necessidade de aprofundamento do estudo da associação desses dois conceitos, que é devida a uma lacuna na literatura que trata das inclinações profissionais, que são motivadas não apenas pelos valores, mas também por outros fatores, como talento, pressões do mercado e oportunidades.

A exploração do objetivo proposto foi realizada por meio de uma pesquisa quantitativa com formandos do curso de Administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo, cujas hipóteses e conceitos-chave serão apresentados na próxima seção. Nas seções subsequentes deste artigo, serão apresentadas a metodologia da pesquisa, a análise e a discussão dos resultados, para, finalmente, evidenciar as contribuições deste estudo.

## 2 Referencial teórico e hipóteses de pesquisa

### 2.1 A gestão de carreira

Para alguns pesquisadores, como Bendasoli (2009), o termo “carreira” pode significar emprego assalariado, embora vários outros sentidos possam ser considerados. O autor cita, por exemplo, o sentimento de pertencer a um grupo profissional, a vocação (algo que alguém faz com alto nível de comprometimento afetivo) e a ocupação (algo que alguém faz por necessidade ou obrigação). A palavra pode ser usada também para designar a posição de um profissional em uma organização (associada a passagens por diversos

cargos na hierarquia), para se referir à trajetória de um empreendedor ou, ainda, a um roteiro pessoal para a realização dos próprios desejos. Dutra (2010) chama a atenção para carreira como mobilidade ocupacional, um caminho a ser trilhado, ou como estabilidade ocupacional, que representa a carreira como profissão.

No entender de Hall (2002), carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer da vida. Na visão deste autor, carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos, concepção predominante até os anos 1980, na qual o profissional buscava trabalhar em uma única empresa ao longo de sua vida. De acordo com esse entendimento, a senioridade e a maturidade eram qualidades valorizadas e respeitadas. Além disso, se presumia um ambiente estável, no qual a aprendizagem se dava exclusivamente dentro da organização. Apesar do avanço do conceito apontado por Hall, algumas das características das carreiras tradicionais ainda influenciam as escolhas profissionais (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), como a busca por reconhecimento e *status* ou o desejo por crescer na hierarquia da organização (Silva, Dias, Krakauer, Silva & Marinho, 2012).

Nas duas últimas décadas, porém, outro fenômeno associado à carreira ganhou força em países em desenvolvimento: o surgimento de iniciativas para combater problemas sociais e ambientais. Observa-se, a partir da década de 1990, o crescimento das ações de responsabilidade social empresarial, bem como a intensificação da atuação de organizações da sociedade civil (Moura, Comini & Teodósio, 2015). Com essa tendência, tem crescido entre muitos jovens administradores da geração Y o desejo de carreira em negócios sociais (Rosolen, 2014).

Além da perspectiva pessoal - amplamente enfatizada a partir dos anos 1990 -, a perspectiva da gestão da empresa também passou a ser essencial na análise da gestão de carreira (Dutra, 2002). A assimilação desses avanços conceituais é importante para as organizações, uma vez que a possibilidade de fazer carreira em uma empresa continua sendo um fator motivacional relevante para

os trabalhadores. Por essa razão, é interessante que a empresa se organize de maneira a oferecer espaços de desenvolvimento para as pessoas. A clareza acerca das perspectivas de movimentação na estrutura da empresa proporciona, a seus funcionários, um melhor entendimento sobre suas possibilidades profissionais. Em outras palavras, o conhecimento dos critérios de acesso a determinados níveis permite a canalização dos esforços da pessoa em seu próprio desenvolvimento (Veloso et al., 2011).

A partir dos anos 1990, com a superação da visão tradicional de carreira, a empresa inteligente passou a ser “aquela capaz de destruir a hierarquia, romper com os degraus dos organogramas, terceirizar o que não é sua competência principal e se concentrar naquilo que faz de melhor” (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995, p. 7). Segundo esses autores, as empresas inteligentes possuíam três competências distintas: uma cultura capaz de assimilar a contribuição de seus funcionários (*know-why*), conhecimento técnico

(*know-how*) e uma rede de relacionamentos que dá acesso aos recursos externos (*know-whom*). Para tanto, profissionais e organizações passariam a desenvolver essas competências de maneira compartilhada.

## 2.2 As novas carreiras

No final do século XX e início do XXI, pesquisadores começam a detectar dois movimentos importantes dos profissionais em relação à carreira: aqueles que, como entidade mitológica grega Proteu, adquirem a capacidade de se adaptar às mudanças constantes; e aqueles que olham para além das fronteiras da organização, seja na busca por aprendizado, seja na formação de *networking*. A esses movimentos deram-se os nomes de “carreira proteana” e “carreira sem fronteira”, respectivamente. Ambas, teoricamente, se opõem ao modelo de carreira organizacional (Sullivan & Baruch, 2009), conforme pode ser observado na Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Comparativo dos modelos de carreiras**

| Tipos de carreiras      | Embasamento teórico  | Atitudes  |
|-------------------------|--|---|
| Carreira proteana       | Carreira proteana é a carreira gerenciada mais pela pessoa do que pela organização. Implica independência de influências externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa, que precisa ter personalidade proativa.  | (1) O indivíduo assume o controle de sua carreira em vez de delegá-lo à organização, criando suas próprias oportunidades.<br>(2) A pessoa prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.   |
| Carreira sem fronteiras | A pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e a recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira são balizadas por razões pessoais; percebe-se um futuro sem fronteiras; A personalidade deve ser proativa. Existem dois tipos de mobilidade: a física e a psicológica. | (1) Há preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa.<br>(2) Há o desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira.<br>(3) O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento.<br>(4) A pessoa busca o aprendizado dentro e fora da empresa com atitude proativa.               |
| Carreira organizacional | Predominava até os anos 1980. A pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas socialmente. As carreiras são ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; a aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento são realizadas somente dentro da companhia.  | (1) A pessoa planeja se manter na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto.<br>(2) O desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa.<br>(3) A carreira muda apenas para atender à empresa.<br>(4) Desejo de ascensão é hierárquico, pois leva à conquista de símbolos de poder e <i>status</i> . |

*Nota:* Adaptado de *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, de M. B. Arthur and D. Rousseau, 1996; *The New Careers: Individual Action and Economic Change*, de M. B. Arthur, K. Inkson and J. K. Pringle, 1999; “The ‘New Career’ and Organizational Commitment - Do Boundaryless and Protean Attitudes Make a Difference?,” de J. P. Briscoe and L. M. Finkelstein, 2009, *Career Development International*, 14, p. 242-260; e *A gestão de carreira*, de J. S. Dutra, 2002.



Observando-se a Tabela 1, é possível notar que o modelo organizacional de carreira se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial, conforme esclarece Bendassoli (2009). Nessa visão, o empregado faz uma troca com a organização: enquanto a pessoa se dedica e é fiel, recebe, como recompensa, segurança e estabilidade. O fator segurança, porém, vem mudando. Atualmente, ele está mais relacionado às qualificações pessoais e às atitudes do indivíduo sobre a carreira do que a sua dedicação a um único empregador (Velooso & Dutra, 2010).

Nas últimas décadas, o declínio da carreira organizacional foi acompanhado pelo surgimento das “novas carreiras”: a carreira proteana e a carreira sem fronteira (Arthur et al., 1999). As “atitudes proteanas” estão positivamente correlacionadas com personalidades proativas, autenticidade na carreira, abertura a experiências e orientação por objetivos. Dentre aqueles classificados nas carreiras proteanas, identificam-se características como a maior mobilidade e a orientação para aprendizado; no entanto, tais características não são condições necessárias para a carreira proteana. A autogestão, por exemplo, aparece nas pessoas orientadas mais por objetivos e crescimento pessoal, e menos por segurança no emprego. A “orientação por valores” leva o indivíduo a medir o sucesso a partir dos próprios valores (sucesso psicológico), e não por opiniões externas (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

As pesquisas sobre carreiras sem fronteiras, de outro lado, têm se debruçado sobre as atitudes que as caracterizam (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Velooso, 2012a). Segundo essa nova definição, o profissional com atitude de carreira sem fronteira é alguém independente em relação aos arranjos tradicionais da carreira organizacional, buscando oportunidades que vão além de um único empregador (Arthur & Rousseau, 1996). Há um consenso de que os profissionais desse tipo se sentem confortáveis tanto com movimentações físicas, que envolvem a troca de emprego e empresa, quanto psicológicas, que envolvem a criação e sustentação de relacionamentos ativos para além das fronteiras da empresa (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Apesar da mobilidade proposta pelas novas carreiras, Dutra (2010, p. 65) afirma que as “pessoas tendem a permanecer em atividades profissionais de mesma natureza”, o que o autor chama de “trajetória de carreira”. Se a pessoa permanece na mesma trajetória, ela se desenvolve mais rápido. Entretanto, caso ela mude de trajetória, terá de lidar com outras complexidades, dentre elas a alteração de sua identidade profissional. Para explicar o quão doloroso e difícil é esse processo, o autor utiliza a expressão “trocar de pele” como metáfora dessa mudança de identidade.

Briscoe e Finkelstein (2009) constataram que as carreiras proteanas e as sem fronteiras não demonstram relação negativa com o comprometimento organizacional, com exceção da preferência pela mobilidade organizacional dos profissionais. Paralelamente, o conceito atual de carreira é focado na experiência subjetiva e objetiva do indivíduo, na forma como este constroi sua carreira, nas relações que estabelece com cada trabalho, associada tanto a sua vida pessoal quanto profissional (Clarke, 2013). De acordo com esta autora, essa “nova carreira organizacional” não implica o rompimento entre as carreiras organizacionais e as novas carreiras, mas significa que novos modelos de gestão de carreira englobam tanto as novas quanto as tradicionais atitudes dos profissionais.

Considerando os avanços dos conceitos de carreira, e as observações de Clarke, a primeira hipótese deste estudo foi assim elaborada: *Hipótese 1 - Os respondentes da geração Y apresentam tanto a orientação da carreira organizacional quanto às novas carreiras.*

### 2.3 Âncoras de carreira

O conceito “âncora de carreira” tem sua origem no estudo de Schein (1990), realizado com o propósito de reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional. Em sua pesquisa, Schein realizou entrevistas com os alunos formandos do programa de mestrado da Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT), e também após a conclusão do curso, em seus locais de trabalho. Durante esse período de estudos, as mudanças

ocorridas nas carreiras foram observadas criticamente, bem como seus respectivos motivos e/ou atribuições, valores e atitudes.

A partir das análises, foi possível extrair conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de “âncora de carreira”, o qual sugere a tendência do profissional - quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos - de retornar a uma situação de conforto com sua autoimagem. De acordo com o relato do pesquisador (Schein, 1990), os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, frequentemente referiam-se à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e mais bem ajustadas. Para ele, a inclinação profissional do indivíduo (ponto de referência) é tão importante que, além de não descartá-la - mesmo em situações de crise -, é ela que define sua autoimagem em função da área predominante em sua carreira. As características gerais de cada tipo de inclinação profissional, que consiste no conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva e individualmente vividas, são retratadas a seguir, na descrição das âncoras de carreira.

- a) *Competência Técnica / Funcional (TF)* – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas, e a realização profissional advém da possibilidade de enfrentar desafios nessa área.
- b) *Competência Gerência Geral (GG)* – Diz respeito ao profissional que se motiva pela oportunidade de liderar, tomar decisões e definir diretrizes de impacto nas organizações. A pessoa busca atingir sucesso na carreira por meio do alcance de posição elevada na hierarquia organizacional e poder para influenciar os outros.
- c) *Autonomia / Independência (AI)* – Nesse grupo encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear sua autonomia.

- d) *Segurança / Estabilidade (SE)* – Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado guiará suas decisões pautado pela segurança e estabilidade.
- e) *Criatividade Empreendedora (CE)* – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
- f) *Serviço / Dedicção a uma Causa (SD)* – Nessa âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.
- g) *Desafio Puro (DP)* – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
- h) *Estilo de Vida (EV)* – Nessa âncora, o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

À medida que os indivíduos se percebem e tomam consciência sobre suas preferências profissionais, tornam-se aptos a fazer escolhas mais conscientes. Ainda sobre o conceito de âncora de carreira, Dutra (2010, p. 7) destaca sua importância porque “influencia escolhas, afeta decisões para a mudança de um trabalho/emprego para outro, determina visões do futuro, influencia a escolha de ocupações específicas e afeta as reações do indivíduo frente ao trabalho”. A importância das âncoras de carreira é notória, porém, a assimilação das mudanças do conceito, determinada por questões econômicas, pode influenciar a incidência das âncoras em certas épocas (Veloso et al., 2014). A partir dessa visão, a segunda hipótese deste estudo foi assim elaborada: *Hipótese 2* -- Há diferenças entre as âncoras dos jovens da geração Y orientados à carreira organizacional e as dos orientados às novas carreiras.

## 2.4 Carreira e valores

À medida que as empresas procuram gerenciar carreiras, a consideração dos valores

atuais e potenciais de seus empregados ganha importância, tanto para as pessoas quanto para as organizações. Fazer carreira em uma única organização é a escolha de um número cada vez menor de profissionais, seja por desejo próprio ou pela necessidade das empresas de renovar o contingente de pessoas e de manter quadros enxutos de funcionários. Uma vez que a estabilidade do emprego não é mais garantida, as organizações buscam alinhar os valores e preferências individuais aos seus valores organizacionais, visando uma relação compromissada (Silva, Trevisan, Veloso & Dutra, 2014).

Na perspectiva organizacional, Hofstede (1997) avalia os valores culturais em relação a cinco dimensões: individualismo *versus* coletivismo; distância de poder; evitar a incerteza; masculino *versus* feminino; e orientação para longo termo. A partir dessas variáveis, Caldas (2006) descreve a cultura brasileira com tendências a manter distância do poder, ter nível médio para alto de coletivismo, ser mais feminino que masculino e preferência a evitar incertezas.

No caso dos valores pessoais, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 138), eles se caracterizam por convicções básicas de que “um modo específico de conduta ou de condição de existência é individual ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”. Essas diferenças são mais evidentes quando analisadas sob o aspecto dos valores culturais de uma nação. De forma geral, os valores possuem, inerentemente, um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Segundo esses autores:

Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de condição de existência é importante. O de intensidade especifica o quanto ele é importante [...]. E mais, os valores, geralmente, costumam ser estáveis e duradouros. Os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. (Robbins et al., 2010, p. 138).

Quanto ao conteúdo dos valores, Rokeach (1979) propôs dois conjuntos, o dos valores terminais e o de valores instrumentais. Os chamados valores terminais dizem respeito às condições de existência desejáveis, ou, em outras palavras, os objetivos e metas de vida. Por sua vez, os valores instrumentais representam os meios para alcançar os valores terminais.

Em relação à intensidade e direção dos valores, Schwartz (1994, 2005) desenvolveu a estrutura dos valores humanos, divididos em dez tipos motivacionais: (a) Autodeterminação (pensamento e ação independente); (b) Estimulação (excitação, novidade, desafio na vida); (c) Hedonismo (prazer e senso de autogratificação); (d) Realização (sucesso pessoal por meio demonstração de competência); (e) Poder (*status* social e prestígio, domínio sobre pessoas e recursos); (f) Segurança (harmonia e estabilidade da sociedade, relacionamentos e de si mesmo); (g) Conformidade (restrição de ações e impulsos que tendem a prejudicar os demais ou violam normas sociais); (h) Tradição (respeito, compromisso com costumes e ideias que a cultura ou religião fornecem); (i) Benevolência (preservar e fortalecer o bem-estar do grupo que o sujeito tem mais próximo); (j) Universalismo (compreensão, agradecimento e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza).

Esses dez tipos motivacionais foram agrupados em duas dimensões bipolares de valores. De um lado, está a Autotranscendência (Universalismo e Benevolência), que se opõe à Autopromoção (Poder, Realização, Hedonismo); de outro, estão a Abertura à mudança (Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação), oposto ao Conservadorismo (Tradição, Conformidade e Segurança). Vale ressaltar que o tipo motivacional Hedonismo está relacionado, ao mesmo tempo, com a Abertura à mudança e com a Autopromoção (Schwartz, 1994).

Pereira (2016) pressupõe que os valores regem comportamentos associados à atividade profissional que, quando identificados, beneficiam tanto indivíduos quanto organizações. Paralelamente, é importante considerar o fato, enfatizado por Arthur et al. (1999), de que, nas novas carreiras, as pessoas tendem a se orientar

por seus valores para realizar escolhas profissionais. Considerando essas reflexões, foi assim elaborada a terceira hipótese deste estudo: *Hipótese 3 - Há diferenças entre os valores dos jovens da geração Y orientados à carreira organizacional e os dos orientados às novas carreiras.*

## 2.4 Associação entre âncoras e valores na visão sobre gerações

Fatores contextuais podem interferir tanto nas âncoras quanto nos valores. Paralelamente, Elder (1998) expõe o quão significativos podem ser os acontecimentos e experiências históricas e sociais a ponto de moldar o comportamento dos indivíduos durante suas vidas. Forças históricas moldam as trajetórias sociais das pessoas com suas famílias, educação e trabalho, influenciando seus comportamentos e desenvolvimento. Assim, todos são capazes de selecionar os caminhos que desejam seguir, mas essas escolhas não são feitas em um vácuo social. Elas são contingenciais em função das oportunidades e restrições da estrutura social e cultural do indivíduo. Tanto nas âncoras de carreira (Kilimnik, Sant'anna, Oliveira & Barros, 2008) quanto no modelo de valores de Schwartz (Reis, Antonio, Laizo & Marinho, 2010), é previsto que as hierarquias podem mudar ao longo do tempo. Assim, ambas as visões auxiliam o entendimento sobre as diversas situações associadas às escolhas de carreira (Pereira, 2016).

Quanto às gerações, Howe e Strauss (2007) acrescentam que não são definidas apenas por acontecimentos que influenciaram as pessoas nos anos iniciais de sua formação, mas também que continuam a ser moldadas à medida que envelhecem. Nesse sentido, Smola e Sutton (2002) salientam que a influência da idade, fruto do processo de maturação dos indivíduos, não pode ser confundida com a influência da geração à qual o indivíduo pertence.

Na associação entre os valores e as âncoras de carreira, Ibarra (2009) aborda os níveis de critérios para as decisões dos indivíduos, implícitos nas mudanças de trajetórias profissionais. Na visão desta autora, o primeiro nível - mais visível - está no emprego e setor de atuação; no segundo nível, estão valores e fatores motivacionais, espaço

preferencial das âncoras de carreira; e, no terceiro nível, está o mapa mental do indivíduo, sua visão de mundo, essencial para sua definição comportamental. A partir da visão de Ibarra, que coloca as âncoras e valores no mesmo nível das decisões de carreira, e uma vez que para esta pesquisa são importantes os grupos de valores dos indivíduos da geração Y, a quarta hipótese deste estudo foi assim elaborada: *Hipótese 4 - Há relação entre âncoras de carreira e valores nos profissionais da geração Y*

## 3 Metodologia

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. De forma geral, para atender ao objetivo central deste estudo, foram utilizados os resultados de pesquisa descritiva, que tem, entre suas finalidades, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 1999).

O levantamento foi realizado por meio da aplicação de questionários, tratados de forma quantitativa, e contou com 189 respondentes. Os sujeitos investigados eram formandos do curso de Administração, em 2013, de uma universidade comunitária católica da cidade de São Paulo. É importante ressaltar que o curso de Administração dessa instituição é orientado por uma vocação ética e humanística e conta com alunos que, em sua maioria, são pagantes, além de bolsistas ou beneficiários de programas sociais. Os passos definidos para a abordagem dos respondentes e para o planejamento das análises, descritos a seguir, foram embasados pelo *check list* de Bido, Souza, Silva, Godoy e Torres (2010), notadamente quanto à especificação dos instrumentos, coleta, exame e preparação dos dados.

Para a identificação das âncoras de carreira dos indivíduos, utilizou-se o instrumento de Schein (1990); e, para os valores, o de Schwartz (1994). A abordagem dos formandos e a coleta de dados obedeceram a um cronograma de aplicação previamente acordado junto aos professores do curso de Administração, que ministravam aulas nas turmas de concluintes, tanto no período noturno quanto no diurno. Dessa forma, todas



as turmas foram incluídas na amostra. Uma vez definidas as datas e os horários dos encontros, os pesquisadores compareceram pessoalmente às salas de aula e aplicaram os questionários, garantindo, dessa forma, o maior número de respondentes possível. O primeiro questionário foi o de âncoras de carreira e, em seguida, o de valores. Trata-se, portanto, de uma coleta de dados *cross-sectional*.

Quanto às escalas dos questionários, é importante ressaltar que o de âncoras de carreira possuía 40 questões, permitindo a atribuição de uma nota de 1 a 6 para cada âncora. Já o questionário de valores contou com descrições resumidas para cada conjunto de dez tipos motivacionais, distribuídos em 57 itens, também com escala de 1 a 6.

Para a análise e tratamento dos dados, foi utilizado o *software* SPSS, versão 22. Foi verificada a multicolinearidade e linearidade entre as variáveis, com o cômputo das correlações bivariadas de Pearson, para exame da matriz de correlação das variáveis candidatas a entrarem na Análise de Variância (ANOVA). A força das correlações foi classificada da seguinte forma: de 0,00 até 0,30 são não correlacionadas; entre 0,31 e 0,50 são fracamente correlacionadas; entre 0,51 e 0,70 são moderadamente correlacionadas; entre 0,71 e 0,90 são altamente correlacionadas; de 0,91 a 1,00 são excessivamente correlacionadas. Neste estudo, as assertivas tiveram correlações entre 0,51 e 0,70, sendo moderadamente correlacionadas. Além disso, calculou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, que tem como hipótese nula que a distribuição da variável é normal, o que foi constatado nas variáveis em análise.

As assertivas com frequência superior a 5% de dados omissos foram analisadas quanto a sua sistematicidade. A partir disso, decidiu-se pela exclusão dos casos omissos das análises posteriores em razão da aleatoriedade das omissões. Os casos multivariados extremos foram verificados pela distância de Mahalanobis, e identificados por apresentarem valores superiores ao valor crítico do  $\chi^2$  com 0,01% de significância. Por fim, foi calculado o índice de confiabilidade de Alpha de Cronbach que, em todos os construtos, tanto nas assertivas das âncoras de carreira quanto na dos valores, apresentaram pontuações superiores a 0,7.

Assim, os valores das análises preliminares foram satisfatórios nas duas escalas; em parte, por se tratarem de instrumentos amplamente validados ao longo dos anos em diferentes países, inclusive com versões já traduzidas para o português brasileiro.

Com a finalidade de analisar as associações entre as orientações das escolhas de carreira e os valores dos jovens profissionais da geração Y, foi realizada a Análise de Variância (Anova), que oferece maior flexibilidade no teste de diferença de grupos, pois proporciona ao pesquisador a possibilidade de testar diferenças em mais de dois grupos (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Nesse caso, foram empregadas comparações planejadas ou testes *post hoc*. O método de Scheffé foi utilizado por ser o mais conservador em relação ao erro Tipo 1, ou seja, concluir que duas médias são significativamente diferentes, quando na verdade são iguais (Hair et al., 2009). Tal análise permitiu a realização de comparações das âncoras de carreira e valores. Foi realizada também uma análise da variação dos valores sob o enfoque da principal âncora de carreira dos respondentes.

Em seguida, como a finalidade do trabalho era a de considerar a perspectiva dos conceitos de carreira, dois grupos foram definidos *a priori*, a partir da análise da literatura apresentada no referencial teórico. Para tanto, foi realizada a técnica estatística multivariada da análise de conglomerados, assim especificados: Carreira Organizacional (carreiras gerenciadas mais pela empresa do que pelo indivíduo); e Novas Carreiras (carreiras gerenciadas mais pelos indivíduos do que pela empresa). Nessa análise, foi adotado o método *K-means*, considerando as médias das âncoras de carreira e dos valores dos respondentes.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção, os resultados são analisados e interpretados, iniciando-se pelo levantamento das âncoras de carreira e valores. Em seguida, é realizada a averiguação do impacto da principal âncora de carreira sobre os valores dos respondentes. Por fim, são identificadas associações entre âncoras e valores, visando explorar as perspectivas de carreira dos respondentes.

A média de idade dos respondentes era de 23 anos, com desvio padrão de 1,68. A maior idade era de 28 anos e a menor, de 19 anos. Portanto, em 2013, ano de aplicação da pesquisa, o respondente de maior idade havia nascido em 1986, dentro da faixa etária tradicional da geração Y, conforme Silva et al. (2015). Do total, 50% dos sujeitos pesquisados eram homens e 50%, mulheres.

**Tabela 2**  
**Médias e desvios-padrão das âncoras de carreira**

| Ano   | TF         | GG         | SE         | CE         | SD         | AI         | DP         | EV         |
|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| N     | 16         | 13         | 16         | 32         | 16         | 22         | 17         | 57         |
| Média | 4,29(0,96) | 3,81(1,18) | 3,90(1,25) | 4,13(1,53) | 3,97(1,23) | 4,48(1,13) | 4,23(1,11) | 5,10(1,28) |

*Nota:* Desvio padrão entre parênteses.

Para interpretar tal resultado, é importante resgatar as características dessas duas âncoras, conforme reflexões de Schein (1990). O conceito apresentado por esse autor prevê que, para os profissionais que possuem a âncora Gerência Geral, a motivação por liderar e gerenciar outras pessoas é premente. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 2, e em consonância com o referencial teórico, podemos supor que, no geral, as âncoras dos respondentes não os direcionam a carreiras gerenciais, típicas das carreiras organizacionais (Sullivan & Baruch, 2009), apesar de serem formandos de um curso de Administração.

Por outro lado, a âncora Estilo de Vida envolve escolhas associadas ao modo de viver, que prioriza o equilíbrio das necessidades pessoais, familiares e exigências profissionais. A carreira, nesse caso, deve ser flexível o suficiente para que tal equilíbrio aconteça. De forma coincidente com as características da geração Y, esse resultado reflete o fato de que essa geração tende a preferir esquemas mais flexíveis de trabalho para poder se dedicar a seus objetivos pessoais (Cennamo & Gardner, 2008).

#### 4.1 Âncoras de carreira

No geral, conforme resultados apresentados na Tabela 2, a menor média das âncoras de carreira foi Gerência Geral (3,81), com desvio padrão de (1,18); e a maior foi Estilo de Vida (5,10), que apresentou desvio padrão de (1,28).

#### 4.2 Âncoras de carreira e valores

Após categorizar as âncoras de carreira como variáveis independentes, podem ser apresentadas as médias e desvios-padrão gerais dos tipos motivacionais e dos valores dos respondentes, conforme Tabela 3. Foi possível constatar a maior média no tipo motivacional Hedonismo (5,19), resultado compatível com os achados de Twenge et al. (2010), que caracteriza os profissionais da geração Y como pessoas que buscam, principalmente, a satisfação de suas necessidades pessoais e o prazer no cotidiano de trabalho. Já a menor média foi do tipo motivacional Poder (4,10). Esse resultado corrobora o que foi encontrado na aferição das âncoras de carreira, na qual a âncora Gerência Geral apresentou a menor média entre as demais. Destaca-se também o fato de que a dimensão correspondente ao valor Autopromoção (4,51) obteve a menor média entre o agrupamento das quatro dimensões de valores. Para entender esse resultado, é importante lembrar que, na visão de Schwartz (1994), esse valor é formado pela associação dos tipos motivacionais Realização e Poder, voltados a interesses próprios e não a interesses sociais.

**Tabela 3**  
**Médias e desvios-padrão gerais**

| Tipos motivacionais | Média | Desvio-padrão |
|---------------------|-------|---------------|
| Autodeterminação    | 4,95  | 0,52          |
| Benevolência        | 5,10  | 0,56          |
| Conformidade        | 4,91  | 0,62          |
| Estimulação         | 4,44  | 0,83          |
| Hedonismo           | 5,19  | 0,87          |
| Poder               | 4,10  | 0,87          |
| Realização          | 4,93  | 0,63          |
| Segurança           | 4,94  | 0,56          |
| Tradição            | 4,22  | 0,72          |
| Universal           | 4,76  | 0,64          |
| Valores             |       |               |
| Abertura à mudança  | 4,84  | 0,52          |
| Autotranscendência  | 4,94  | 0,54          |
| Autopromoção        | 4,51  | 0,67          |
| Conservação         | 4,68  | 0,53          |

Em seguida, por meio da Anova, no que diz respeito à âncora de carreira dos respondentes associada aos dez tipos motivacionais analisados, o teste *post-hoc* de Scheffé constatou diferença significativa ( $p < 0,05$ ) nos tipos motivacionais

**Tabela 4**  
**Correlações entre âncoras de carreira e valores**

|    | Univ.  | Benev. | Real.  | Poder  | Hedon. | Estimul. | Autod. | Segur. | Confor. | Trad.  |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|---------|--------|
| TF | 0,20   | 0,18   | 0,41   | 0,42   | 0,21   | 0,15     | 0,24   | 0,34   | 0,30    | 0,25   |
| GG | -0,21  | 0,16   | 0,58** | 0,56** | 0,26   | 0,32     | 0,43   | 0,26   | 0,14    | 0,36   |
| AI | 0,13   | 0,12   | 0,12   | -0,11  | 0,26   | 0,51**   | 0,37   | 0,32   | -0,21   | -0,20  |
| SE | 0,30   | -0,23  | 0,14   | 0,42   | -0,03  | -0,37    | -0,12  | 0,52** | 0,50**  | 0,51** |
| CE | -0,31  | -0,24  | 0,64** | 0,50   | 0,33   | 0,55**   | 0,45   | 0,11   | -0,23   | 0,26   |
| SD | 0,60** | 0,62** | -0,14  | -0,31  | 0,12   | 0,10     | 0,35   | 0,29   | 0,11    | 0,38   |
| DP | 0,08   | 0,13   | 0,48   | 0,28   | 0,14   | 0,47     | 0,38   | 0,10   | 0,25    | 0,26   |
| EV | 0,50** | 0,38   | -0,34  | -0,20  | 0,21   | -0,10    | 0,12   | 0,40*  | 0,22    | 0,26   |

Nota: \*\*  $p < 0,01$

Foi considerada, nas correlações apresentadas na tabela acima, a significância de  $p < 0,01$ , sendo todas moderadamente correlacionadas e positivas. A âncora de carreira Gerência Geral obteve correlação com os tipos motivacionais Realização (0,58) e Poder (0,56). “Segurança e Estabilidade” correlacionou-se com os tipos motivacionais Segurança (0,52), Conformidade (0,50) e Tradição

Benevolência ( $F = 1,90$ ;  $p < 0,05$ ), Estimulação ( $F = 2,94$ ;  $p < 0,01$ ), Poder ( $F = 2,35$ ;  $p < 0,05$ ) e Realização ( $F = 2,04$ ;  $p < 0,05$ ).

As pessoas com a principal âncora de carreira Autonomia e Independência tiveram as maiores médias do tipo motivacional Estimulação (4,83). Os respondentes com a âncora Gerencial Geral apresentam maiores médias nos tipos motivacionais Realização (5,21) e Poder (4,61). Já os que tinham a âncora Serviço e Dedicção a uma Causa contavam maiores médias nos valores Benevolência (5,41) e Universalismo (5,07). Por outro lado, as pessoas com a âncora Serviço e Dedicção a uma Causa tiveram as menores médias nos tipos motivacionais Realização (4,65) e Poder (3,5). Além disso, os respondentes com a âncora Segurança e Estabilidade tiveram as menores médias no valor Estimulação (4,00).

Dando sequência às análises, é possível observar, na Tabela 4, correlações entre todas as âncoras de carreira e os tipos motivacionais dos respondentes. Tais correlações evidenciam a pertinência dos resultados obtidos nas análises de variâncias anteriormente realizadas.

(0,51). Os respondentes da âncora de Autonomia e Independência tiveram correlação com o valor Estimulação (0,51). Já Serviço e Dedicção a uma Causa foi correlacionada com Universalismo (0,60) e Benevolência (0,62), e Estilo de Vida com o Universalismo (0,50). Portanto, a hipótese 4 foi confirmada apenas parcialmente nos casos mencionados.

### 4.3 A perspectiva dos conceitos de carreira

Ao ser realizada a análise de conglomerados, dentre os respondentes, 59% (112) foram

agrupados no modelo das carreiras organizacionais; 41% (77) nas novas carreiras, conforme resultados demonstrados na Tabela 5.

**Tabela 5**  
**Análise de conglomerados conforme âncoras de carreira e valores**

|                            | Carreira organizacional<br>(112 respondentes) | Novas carreiras<br>(77 respondentes) | F      | Significância |
|----------------------------|---|--------------------------------------|--------|---------------|
| <b>Âncoras de carreira</b> |   |                                      |        |               |
| GG                         | 4,19  | 3,26                                 | 32,75  | 0,00          |
| AI                         | 4,00  | 4,82                                 | 27,46  | 0,00          |
| SD                         | 3,90  | 4,70                                 | 31,03  | 0,00          |
| EV                         | 4,76  | 5,59                                 | 21,22  | 0,00          |
| SE                         | 4,07  | 3,00                                 | 32,26  | 0,00          |
| TF                         | 4,45  | 4,07                                 | 7,36   | 0,07          |
| CE                         | 2,99  | 4,92                                 | 117,75 | 0,00          |
| DP                         | 3,83  | 4,51                                 | 18,36  | 0,00          |
| <b>Tipos motivacionais</b> |   |                                      |        |               |
| Universalismo              | 4,75  | 4,78                                 | 0,09   | 0,77          |
| Benevolência               | 5,14  | 5,05                                 | 1,13   | 0,29          |
| Realização                 | 5,19  | 4,56                                 | 56,40  | 0,00          |
| Poder                      | 4,38  | 3,70                                 | 32,65  | 0,00          |
| Estimulação                | 3,94  | 4,78                                 | 61,01  | 0,00          |
| Segurança                  | 5,01  | 4,85                                 | 3,63   | 0,01          |
| Conformidade               | 4,94  | 4,88                                 | 0,31   | 0,57          |
| Tradição                   | 4,90  | 4,12                                 | 2,79   | 0,00          |
| Hedonismo                  | 5,36  | 4,95                                 | 10,53  | 0,00          |
| Autodeterminação           | 5,11  | 4,72                                 | 29,168 | 0,000         |

Nota: \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Para discriminação dos grupos apresentados na Tabela 5, foi considerado o fato de que as âncoras Gerencial Geral (4,19) e Segurança e Estabilidade (4,07) tiveram maiores médias no grupo das carreiras organizacionais. Quanto aos tipos motivacionais, foram consideradas nesse grupo as maiores médias: Realização (5,19), Poder (4,38), Segurança (5,01), Tradição (4,90), Hedonismo (5,36) e Autodeterminação (5,11). Conceitualmente, é importante lembrar que esses tipos de carreira têm a estrutura organizacional como determinante das decisões do indivíduo (Arthur et al., 1999).

Paralelamente, as âncoras Autonomia e Independência (4,82), Estilo de Vida (5,59), Serviço e Dedicção a uma Causa (4,70) e Competência

Empreendedora (4,92) foram as que tiveram maiores médias no grupo das novas carreiras, sendo que o tipo motivacional Estimulação (4,78) obteve maior média nesse grupo. Conceitualmente, vale ressaltar que esse tipo de carreira tem o indivíduo como protagonista, isto é, é a pessoa que gerencia seu desenvolvimento, considerando fatores de flexibilidade e independência das organizações (Arthur et al., 1999).

Em ordem, as âncoras que mais discriminaram os dois grupos foram Criatividade Empreendedora ( $F = 117,75$ ;  $p < 0,01$ ); Gerência Geral ( $F = 32,75$ ;  $p < 0,01$ ); Segurança e Estabilidade ( $F = 32,26$ ;  $p < 0,01$ ); Serviço e Dedicção a uma Causa ( $F = 31,03$ ;  $p < 0,01$ ); Autonomia e Independência ( $F = 27,46$ ;  $p < 0,01$ ); Estilo de



Vida ( $F = 21,22$ ;  $p < 0,01$ ); e DP ( $F = 18,36$ ;  $p < 0,01$ ). Os resultados revelam que a âncora Competência Técnica Funcional não obteve significância estatística para discriminação das orientações de carreira.

Na classificação dos tipos motivacionais, os que mais discriminaram os dois grupos foram Estimulação ( $F = 61,01$ ;  $p < 0,01$ ); Realização ( $F = 56,40$ ;  $p < 0,01$ ); Poder ( $F = 32,65$ ;  $p < 0,01$ ); Autodeterminação ( $F = 29,168$ ;  $p < 0,01$ ); Hedonismo ( $F = 10,53$ ;  $p < 0,01$ ) e Segurança ( $F = 3,63$ ;  $p < 0,01$ ). Os valores Universalismo, Benevolência e Conformidade não apresentaram significância ( $p < 0,05$ ).

Apesar de algumas âncoras e tipos motivacionais não terem apresentado significância, a maioria desses fatores permitiu a divisão dos respondentes em dois grupos. Dessa forma, as Hipóteses 1, 2 e 3 foram confirmadas, por ter sido constatada a presença desses fatores nos dois grupos, representando tanto aspectos da carreira organizacional quanto das novas carreiras. Esse fatores também serviram para diferenciar os dois grupos na análise de conglomerados, em maior ou menor grau.

De forma geral, a análise de conglomerados possibilitou a identificação de dois grupos em relação às respectivas âncoras de carreiras e valores. Primeiro, constatou-se que no grupo dos respondentes orientados à carreira organizacional, o maior diferenciador foi a âncora de carreira Gerencial Geral, possivelmente por causa da valorização do Poder e da Realização que juntos, na visão de Schwartz (1994), caracterizam-se pela estima e *status* social.

No grupo das novas carreiras, verificou-se maior importância do tipo motivacional Estimulação, que, na análise de variâncias, também se mostrou alinhado aos profissionais da âncora de carreira Autonomia e Independência. Uma provável explicação dessa incidência é que as pessoas dessa âncora são avessas a regras organizacionais que entrem em conflito com seus valores. É importante lembrar que, na visão de Schwartz (1994), o tipo motivacional Estimulação associa-se à busca por atividades variadas e estimulantes.

É importante destacar que, nos dados apresentados nas Tabelas 2 e 3, foram considerados

apenas os resultados da percepção geral dos respondentes. Quanto aos valores, os resultados das dimensões descritas na Tabela 3 que apresentaram menores médias na dimensão Autopromoção não foram considerados nos agrupamentos que geraram a divisão dos conglomerados descritos na Tabela 5. Essa tabela mostra que grupos das carreiras organizacionais podem ser considerados mais orientados à dimensão Autopromoção do que as novas carreiras. Isso porque os respondentes enquadrados nesse conglomerado apresentaram maiores médias tanto na Realização quanto no Hedonismo e Poder. Da mesma forma, a âncora Gerência Geral, que é menor na Tabela 2, se mostra significativa no grupo voltado às carreiras organizacionais da Tabela 5. É essencial destacar que essas possíveis contradições mostram a importância de estabelecer novas análises metodológicas para o estudo das âncoras de carreira, uma vez que a divisão dos respondentes em conglomerados permitiu englobar reflexões sobre o entendimento da carreira dos jovens pesquisados.

A análise da divisão dos conglomerados, em associação com a literatura das gerações, deve considerar estudos como o de Veloso et al. (2012). Estes autores afirmam que a geração Y brasileira vive um período de questionamento de seus valores tradicionais em relação à carreira, estabelecidos pelas gerações anteriores. Essa visão levaria à possibilidade de uma limitação dos resultados deste estudo; porém, o tipo motivacional Hedonismo nesse grupo mostra uma expectativa diferente das gerações anteriores quanto à carreira nas organizações. Ao associarem o trabalho organizacional ao prazer hedonista e ao senso de autogratisficação, esses jovens se diferenciam da geração *Baby Boomer* que, segundo Silva et al. (2015), é mais fiel aos empregadores; mas também da Geração X, que é desconfiada em relação ao trabalho organizacional.

#### 4.3.1 Implicações para a teoria

Os resultados da associação das âncoras com os tipos motivacionais que formam valores evidenciam uma coerência conceitual, o que sugere que os dois instrumentos, quando aplicados ao mesmo público, permitem análises conceituais mais aprofundadas das escolhas de carreira.

Apesar de a hipótese 4 – que previa a relação das âncoras com os valores na geração Y – não ter sido totalmente confirmada, a coerência entre os resultados correlacionados é evidente. Nota-se que âncoras mais associadas à gestão são correlacionadas com valores mais individualistas, ao passo que âncoras mais voltadas à sociedade e à independência são mais correlacionadas a valores sociais.

Para avaliar a contribuição do enquadramento dos respondentes em um grupo geracional para a literatura de Administração, é importante salientar que diferentes autores (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Henderickx, 2008; Veloso et al., 2011) já constataram que diferentes grupos de empregados percebem de formas diversas certos aspectos da vida organizacional, e são impactados em diferentes graus pelo esforço organizacional em gerenciar suas carreiras. Dessa forma, entender as escolhas profissionais evidenciadas pelas âncoras, em sua associação com os valores dessa geração, pode engendrar reflexões conceituais não somente quanto à geração Y, mas também quanto às teorias que envolvem a gestão de pessoas.

Quanto à literatura das gerações, a constatação da maior presença de respondentes no grupo das carreiras organizacionais sinaliza que, no contexto brasileiro, a geração Y se diferencia da classificação norte-americana no que diz respeito a sua maior dependência da gestão de suas carreiras pelas organizações onde trabalham. Esse resultado pode suscitar novas descobertas sobre as particularidades dessa geração, já apontadas na literatura brasileira (Silva et al., 2015). Por outro lado, existem semelhanças entre os jovens profissionais desses dois países, conforme o estudo de Twenge et al. (2010), no que se refere, especialmente, ao anseio de ascender rapidamente na hierarquia de uma organização, evidenciado, neste estudo, pela predominância dos tipos motivacionais Poder e Realização.

Quanto à literatura de gestão de carreira, a evidência de que as carreiras organizacionais são predominantes nessa geração traz a possibilidade de revalidação da visão de Hall (2002) de que a carreira caracterizada como avanço em uma estrutura hierárquica povoa a visão popular

sobre carreira. De acordo com os resultados desta pesquisa, essa é uma realidade não só entre os mais velhos, como seria de esperar, mas também entre a geração de profissionais mais jovens.

#### 4.3.2 *Implicações para a gestão de pessoas*

É importante resgatar, neste ponto, o estudo de Pereira (2016), que constatou, entre professores universitários com faixa etária predominante de 51 a 60 anos, uma maior incidência da âncora Serviço e Dedicção a uma Causa e do tipo motivacional Universalismo. Já no grupo apresentado neste artigo, cuja faixa etária é condizente com a geração Y, a âncora predominante Estilo de Vida é acompanhada do tipo motivacional Hedonismo.

A relevância de adotar o parâmetro da geração Y para relacionar as âncoras de carreiras com os valores dos respondentes reside no fato de que, no Brasil, existem evidências de que essa geração teve seu início em 1986 (Silva et al., 2015). Ou seja, esses profissionais, atualmente na faixa dos 30 anos, tendem ampliar sua participação nas empresas e a ascender para cargos de gestão. Os resultados deste estudo permitem supor ainda que, para as empresas, a identificação de grupos ocupacionais com inclinações de âncoras e valores comuns pode consistir numa importante ferramenta para o delineamento de tarefas e atribuições condizentes com as inclinações profissionais de seus funcionários. Para as instituições de ensino em Administração, é relevante a reflexão sobre o currículo voltado à formação de gerentes de empresas, que pode não estar coerente com a visão mais social do trabalho de certos grupos, cujos valores se distanciam daqueles vinculados a cargos organizacionais de gerência.

#### 4.3.3 *Implicações para a gestão de carreira*

Na divisão dos conglomerados aqui realizada, nota-se que as características da âncora Estilo de Vida foram predominantes na diferenciação do conglomerado menor de respondentes (o das novas carreiras) formado por 77 respondentes. Já a âncora Gerência Geral, de menor incidência neste estudo, foi predominante na caracterização do maior conglomerado (o das carreiras organizacionais), que contou com 114 respondentes. Tendo em vista que pesquisas anteriores, com público

similar ao deste trabalho, também demonstraram a predominância da âncora de carreira Estilo de Vida (Gomes et al., 2013; Trevisan et al., 2015; Veloso et al., 2014), destaca-se a necessidade de aprofundamento dos temas propostos neste artigo.

A confirmação das hipóteses 1, 2 e 3 desta pesquisa demonstra o potencial dos instrumentos utilizados neste trabalho para a diferenciação de grupos orientados por diferentes conceitos de carreira. Esse fato reforça o entendimento de que a análise das âncoras e dos valores pode impulsionar novos estudos no campo da gestão de carreiras. A realização de novas análises é indispensável para uma melhor compreensão sobre a predisposição das pessoas a adotarem novos formatos de carreira. Visando ampliar e desenvolver esse campo de estudos, é igualmente importante empreender “novos usos” de instrumentos tradicionais, como o das âncoras, que permitam realizar associações entre antigos e novos conceitos de carreira.

## 5 Considerações finais

Considerando os achados deste estudo, é possível afirmar que, para se adequarem à geração Y, os modelos de gestão de carreira adotados pelas empresas devem considerar, em sua estruturação, tanto as carreiras organizacionais quanto as novas carreiras. Clarke (2013) sugere, por exemplo, a nova carreira organizacional, que combina emprego de longo prazo com trabalhos enriquecedores, mudanças constantes e grandes possibilidades de movimentação interna. Assim, a gestão de pessoas das organizações teria o papel de compreender que conjuntos de valores são compatíveis com diferentes grupos de profissionais.

Com relação à carreira, os sujeitos da geração Y, integrantes da amostra deste estudo, identificaram-se, predominantemente, com a âncora Estilo de Vida e o tipo motivacional Hedonismo, associado à autogratisação. É preciso considerar que esses jovens apresentam características geracionais que demandam que a gestão de pessoas proporcione uma estrutura de trabalho que estimule, ao mesmo tempo, o aprendizado, o prazer e a autorrealização, além da conciliação da vida pessoal com o trabalho.

Por outro lado, a menor incidência da âncora Gerência Geral e do tipo motivacional Poder pode não significar desinteresse pelo trabalho em organizações. Neste estudo, o uso desses fatores na formação do grupo “carreiras organizacionais” indica que o interesse permanece, porém, de uma forma diferente, provavelmente incluindo a busca constante pela satisfação no cotidiano do trabalho e na vida pessoal. Tal hibridismo indica a necessidade de entender melhor esse fenômeno por meio de novas pesquisas.

Como limitação, esta pesquisa não permite conclusões em relação a outros aspectos do envolvimento da geração Y com sua vida profissional, como com procedimentos de liderança. Como já sinalizado por Schein (1990), a avaliação momentânea das âncoras pode levar a equívocos de interpretação. Da mesma forma, a avaliação isolada dos tipos motivacionais que formam os valores requer a realização de associações entre eles para seu melhor entendimento (Schwartz, 1994)

De forma geral, os resultados encontrados neste estudo indicam a relevância do uso de duas formas de análise sobre as orientações das escolhas de carreira da geração Y: as âncoras e os valores, os quais devem ser explorados com maior profundidade em estudos futuros. Pesquisas com amostras maiores e mais significativas são necessárias para asseverar as tendências aqui identificadas, associando-as, inclusive, aos novos conceitos de carreira.

## Referências

- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: University Press.

- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas-RAE*, 49(4), 387-400.
- Bido, D. S., Souza, C. A., Silva, D., Godoy, A. S., & Torres, R. T. (2010). Qualidade do relato dos procedimentos metodológicos em periódicos nacionais na área de administração de empresas: O caso da modelagem em equações estruturais nos periódicos nacionais entre 2001 e 2010. *Organizações e Sociedade*, 19(60), 125-144.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment - do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), 242-260.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Caldas, M. P. (2006). Conceptualizing brazilian multiple and fluid cultural profiles. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4 (3), 169-180.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Costanza D. P., Badger J. M., Fraser R. L, Severt J. B., & Gade P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- D’Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In M. T. L. Fleury (Coord.), *As pessoas na organização* (pp. 99-114). São Paulo: Ed. Gente.
- Dutra, J. S. (Org.). (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Elder, G. H. (1998). The life course as developmental theory. *Child Development*, 69(1), 1-12.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. F. N., Moraes, K. S., Barbosa, R. P., & Trevisan, L. N. T. (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*, 3(1), 50-62.
- Hair, J. R., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52.
- Ibarra, H. (2009). *Identidade de carreira: A experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Ed. Gente.
- Kilimnik, Z. M., Sant’anna, A. S., Oliveira, L. C. V., & Barros, D. T. (2008). Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional-ABOP*, 9(1), 43-60.



- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- Moura, A. M., Comini, G., & Teodósio, A. S. S. (2015). The international growth of a social business: A case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.
- Pereira, L. M. (2016). *Transição de carreira para a docência universitária: Um estudo sobre a influência dos valores pessoais e âncoras de carreira* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Reis, G. G., Antonio, F. A. A., Laizo, A., & Marinho, B. L. (2010). Os valores dos administradores de empresas mudam ao longo da carreira? Relações entre prioridades axiológicas e tempo de formado. *Revista de Administração do Mackenzie- RAM*, 11(5), 32-54.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual and social*. London: The Free Press.
- Rosolen, T. (2014). *Negócios sociais e valores pessoais: Um estudo quantitativo com estudantes de administração* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Santos, N. M. B. F., & Abraham, G. S. (2008). A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. *Anais do Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A871.pdf>
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2005). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In A. Tamayo & J. B. Porto (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 56-95). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 37(2), 212-230.
- Silva, R. C., Dias, C. A. F., Krakauer, P. V. C., Silva, M. T. G., & Marinho, B. L. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *ReCaPe- Revista de Carreiras & Pessoas*, 2(1), 19-39.
- Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5-30.
- Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2014). Âncoras de carreiras e valores laborais: Implicações para a gestão de carreira das organizações. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Trevisan, L. N. T., Veloso, E. F. R., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2015). O auxílio das âncoras de carreira na análise das percepções sobre estresse e tecnologia no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, Salvador, BA, Brasil, 5.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Veloso, E. F. R. (2012a). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: Desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas.
- Veloso, E. F. R. (2012b). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? *Revista Organizações & Sociedade*, 19(63), 745-747.
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C., & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional- ABOP*, 12(1), 61-72.
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2010). Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 3-39). São Paulo: Atlas.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., & Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 197-207.
- Veloso, E. F. R., Silva, R. C., Trevisan, L. N. T., Gomes, D. F. N., & Dutra, J. S. (2014). Momento social, valores e expectativa: Como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 279-305.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

**Sobre os Autores:**

1. **Rodrigo Cunha da Silva**, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. E-mail: rdgcdasilva@gmail.com
2. **Leonardo Nelmi Trevisan**, Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo. E-mail: lntrevisan@puccsp.br
3. **Elza Fátima Rosa Veloso**, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. E-mail: elzafr@uol.com.br
4. **Joel Souza Dutra**, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA/USP. E-mail: jdutra@usp.br

**Contribuição por autor:**

| Contribuição   | Rodrigo Silva | Leonardo Trevisan | Elza Veloso | Joel Dutra |
|--|---------------|-------------------|-------------|------------|
| 1. Definição do problema de pesquisa   | √             | √                 | √           | √          |
| 2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos) | √             | √                 | √           |            |
| 3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)                 | √             | √                 | √           | √          |
| 4. Fundamentação teórica/Revisão de Literatura                                 | √             | √                 | √           | √          |
| 5. Definição dos procedimentos metodológicos                                   | √             | √                 | √           |            |
| 6. Coleta de Dados   |               | √                 |             |            |
| 7. Análise Estatística   | √             |                   |             |            |
| 8. Análise e interpretação dos dados   | √             | √                 | √           | √          |
| 9. Revisão crítica do manuscrito   | √             | √                 | √           | √          |
| 10. Redação do manuscrito  | √             | √                 | √           |            |
| 11. Outra (favor especificar)  |               |                   |             |            |