

## A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira\*

The Generation Y and Your Career Anchors

Kátia C. de Araújo Vasconcelos<sup>1</sup>  
Daniele Quintanilha Merhi<sup>2</sup>  
Vânia Maria Goulart<sup>3</sup>  
Alfredo Rodrigues Leite da Silva<sup>4</sup>

### Resumo

O objetivo do artigo é identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y. Utilizou-se como referencial teórico os estudos de âncoras de carreira de Schein (1996) e geração Y (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; TAPSCOTT 2008; LOMBARDIA *et al.*, 2008). A pesquisa é analítico-descritiva e a coleta de dados foi realizada através do inventário de âncoras de carreira e três questões abertas enviadas por e-mail a 2321 pessoas nascidas a partir de 1978 de diversos estados brasileiros com no mínimo graduação completa e três anos de formadas. Em função da concentração de 75,76% de respostas provenientes do Espírito Santo (ES) optou-se por analisar a carreira dos jovens capixabas. Os dados do inventário receberam tratamento através de estatística descritiva com base no Excel e as respostas abertas através da análise do conteúdo (BARDIN, 1977). As evidências apresentadas revelam, entre outros pontos, que a âncora com maior destaque foi Estilo de Vida, corroborando com a afirmativa de Schein (1996) de que essa é a âncora com maior crescimento, e também convergindo para o entendimento de autores que estudam a geração Y que apontam que esta geração busca no trabalho fonte de satisfação e aprendizado equilibrando com aspectos da vida pessoal.

**Palavras-Chave:** Âncoras de carreira, Geração Y, Administração de carreiras

**Abstract:** The goal this article is to identify and discuss the career anchors present in the Y generation. The theory this article are the Career Anchors (SCHEIN, 1996) and Generation Y (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; TAPSCOTT 2008; LOMBARDIA *et al.*, 2008). The research is analytical- descriptive and the data collection was done through the inventory of career anchors and three questions sent by e-mail to 2321 people born in 1978 or later, from various Brazilian states with at least an undergraduate degree and having graduated at least 3 years. As a result of

---

\* Artigo recebido em 19.05.2009, aprovado 07.01.2010.

<sup>1</sup> Mestranda em Administração pela FUCAPE, Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358, Vitória/ES, 29075-010, E-mail: katia.vasconcelos@oi.com.br.

<sup>2</sup> Mestranda em Administração pela FUCAPE, E-mail: danielle.humaniso@terra.com.br.

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pela FUCAPE, E-mail: vania@selecta-es.com.br.

<sup>4</sup> Doutor, Professor e Pesquisador da FUCAPE, E-mail: alfredosilva@fucape.br

75,76% concentration of responses from the Espírito Santo, it was decided that the analysis would be on careers of young people from that state. The inventory data received treatment through descriptive statistics, based on excel and the responses to the 3 questions receive treatment through analysis of content (BARDIN, 1977). The evidences presented reveal, among other things, that the anchor of greater feature was Life Style, agreeing with Schein (1996), that this anchor is the one with greater growth, and also converging to the understanding of the authors that study the Y generation and who point out that this generation seeks in their work, a source of satisfaction and learning, balancing the personal life aspects.

**Key Words:** Career Anchors, Y generation, Administration of career

## 1. Introdução

A geração Y compreende as pessoas que nasceram a partir de 1978 (VELOSO *et al.*, 2008). Esse grupo tem sido objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento e é marcado por características relacionadas com o ritmo de mudança, a necessidade e o grau de interatividade, o acesso à informação e o entendimento do mundo, que, em conjunto, definem uma nova forma de ser e de agir na sociedade, com reflexos significativos no mundo do trabalho (LOMBARDIA *et al.*, 2008; TAPSCOTT, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Esta geração possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Esta mudança altera o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos relativos à vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Este cenário exige das Organizações o repensar de políticas e práticas de gestão de pessoas, o que inclui aquelas relacionadas à administração de carreiras, foco deste artigo. Baseados nesta maior complexidade no ambiente de negócios e nas mudanças no sentido e na natureza do trabalho, diversos estudos têm sido realizados sob diferentes terminologias para tratar de carreira, tais como: (a) carreiras sem fronteiras (ARTHUR *et al.*, 1995); (b) carreiras inteligentes (ARTHUR *et al.*, 1995); (c) âncoras de carreira (SCHEIN, 1993); (d) carreira proteana (HALL; MOSS, 1998); (d) carreira multidirecional (BARUCH, 2004).

Nestes estudos é possível identificar dois eixos teóricos: (1) o entendimento de carreira como uma seqüência de experiências pessoais e profissionais para além das fronteiras das organizações; e (2) a necessidade do indivíduo de buscar novas formas para se adaptar à mudança, de ser mais maleável, pró-ativo, responsável por sua carreira e menos dependente das fronteiras das organizações (ARTHUR *et al.*, 1995; BARUCH, 1992; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992).

Veloso *et al.* (2008, p.1) afirmam que "os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador". Ou seja, é necessário olhar para os aspectos subjetivos da carreira. Ao tratar desses aspectos Schein (1996) apresenta o conceito de âncoras de carreira e destaca oito categorias de âncoras: (1) autonomia/Independência

(AI); (2) segurança/Estabilidade (SE); (3) competência técnica-funcional (TF); (4) competência gerência geral (CG); (5) criatividade empresarial (CE); (6) serviço ou dedicação a uma causa (SD); (7) desafio puro (DP); (8) estilo de vida (EV).

Para o autor, as oito âncoras funcionam como referenciais estabelecidos pelas pessoas ao fazerem escolhas e são baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira. Esse entendimento norteia o inventário de âncoras de carreira proposto pelo autor, que foi utilizado em diversos estudos nacionais (KILIMNIK, 2000; SOMBRIO, 2003; KNABEM, 2005; SANTOS; ABRAHIM, 2008). Esses estudos apresentam evidências de que os grupos de sujeitos investigados ancoram suas carreiras em determinados valores e corroboram com o entendimento de Schein (1996) sobre a dinâmica das âncoras, oferecendo elementos para a reflexão sobre a necessidade de adequação dos conteúdos das âncoras ao contexto ocupacional, envolvendo pessoas e organizações.

Ao reconhecer a relevância dessa discussão no contexto específico das carreiras da geração Y, este artigo tem como objetivo identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y. Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como analítico-descritiva tendo utilizado como procedimentos, além da pesquisa bibliográfica, um estudo de campo. A coleta de dados foi realizada por meio do inventário de âncoras de carreira (SCHEIN, 1993) e três questões abertas adicionais, enviadas por e-mail a 2321 pessoas nascidas a partir de 1978 de diversos estados brasileiros, com no mínimo graduação completa e três anos de formadas. Em função de uma concentração de 75,76% de respostas serem provenientes do Espírito Santo (ES) optou-se por focar a análise na carreira dos jovens capixabas. Os dados do inventário receberam tratamento por meio de estatística descritiva com base no software Excel e as respostas abertas por meio de análise do conteúdo (BARDIN, 1977) utilizando-se a categorização (MINAYO, 2002) com os 3 elementos que constituem as âncoras de carreira (SCHEIN, 1993).

Entende-se como limitação deste estudo a ausência de entrevistas, no que poderia ter ajudado a diminuir possíveis distorções e possibilitado melhor entendimento do estágio de carreira de cada um dos sujeitos pesquisados descobrindo novos indícios a partir de relatos pessoais. Destaca-se também a limitação do estudo quanto à amostra realizada (inicialmente 66 respondentes em todo o Brasil), quanto em região já que a opção foi focar nos profissionais do Estado do ES, por representarem 75,76% dos respondentes.

A intenção é oferecer contribuições para o repensar das práticas de gestão de pessoas nas organizações, em especial as políticas de administração de carreiras, até então baseadas nos valores e anseios de outras gerações. Para isso, estruturou-se o artigo em quatro partes além da presente introdução: na primeira parte discute-se estudos sobre a geração Y, as teorias sobre carreiras e as âncoras de carreiras; na segunda parte apresenta-se os aspectos metodológicos da pesquisa; na terceira parte discute-se a análise dos dados empíricos; e, na quarta e última parte apresenta-se as considerações finais.

## 2. O percurso teórico

### 2.1. A geração Y

A história de uma geração está baseada em um conjunto de vivências comuns, valores, visão de vida, cenário sociopolítico e a aproximação de idades (LOMBARDIA *et al.*, 2008). Estas características comuns das diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver das pessoas nas sociedades e é este conjunto de comportamentos e valores que diferenciam uma geração de outra. Um dos desafios da sociedade é permanentemente compreender e adaptar-se a estas novas gerações e a todas as mudanças geradas.

Na literatura que trata sobre o tema é possível encontrar estudos sobre perfis de 4 gerações: (a) tradicionais; (b) *baby boomers*; (c) geração X ou *baby busters* e (d) geração Y ou *echo boomers* ou geração net ou geração *Why* (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). Entretanto, observa-se que não há uma concordância quanto ao ano de nascimento dos diferentes grupos variando entre 1978 e 1984. Apesar destas diferenças, é possível identificar características convergentes, bem como um foco de estudo sobre as 3 últimas gerações.

Neste artigo, adotou-se a denominação proposta por Veloso *et al.* (2008): (a) *baby boomers* (nascidos até 1964); (b) geração X (nascidos entre 1965 e 1977); (c) geração Y (nascidos a partir de 1978).

Os integrantes da geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história "totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital" (TAPSCOTT, 2008, p.1). Por este motivo, as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não assustam esta geração. O computador, entendido como parte do conjunto de aparelhos domésticos, é utilizado para aprendizado, comunicação, lazer, compras, trabalho, enfim, apenas como mais um aspecto da "vida digital". O que, segundo Schikmann e Coimbra (2001), permite afirmar que nos anos 60 as grandes diferenças entre gerações eram de valores e que hoje o abismo é tecnológico.

Diversos autores, ao descreverem esta geração, destacam que ela é mais bem informada e possui um nível de educação mais alto que suas antecessoras (LOMBARDIA *et al.*, 2008; TAPSCOTT, 2008). Os autores também destacam outras características, tais como: permanente conexão com algum tipo de mídia; são habituados a mudanças e dão valor a diversidade; preocupam-se com questões sociais e acreditam nos direitos individuais; são mais criadores do que receptores; são curiosos, alegres, flexíveis e colaboradores; formam redes para alcançar objetivos; priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais; são inovadores e gostam da mobilidade; são imediatistas, impacientes, auto-orientados, decididos e voltados para resultados; não lidam bem com restrições, limitações e frustrações. Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

O conjunto dessas características leva ao entendimento de que ao chegar às organizações os trabalhadores da geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Para

Coimbra e Schikmann (2001) esta geração vai buscar organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades. Neste artigo assume-se que tais posicionamentos norteiam o entendimento de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional dessa geração.

Este cenário desafiador exigirá das organizações o repensar das práticas de gestão de pessoas, que até então estavam baseadas nos valores e anseios de outras gerações. Para esta nova geração, de acordo com Lombardia *et al.*, (2008, p.5), o trabalho a ser realizado “precisa ser por objetivos e a remuneração estar vinculada ao alcance deles para que possa conciliar vida pessoal com a profissional.” Esta visão confirma a posição de Tapscott (2008, p.1) ao afirmar que “o velho modelo de recrutar, gerenciar e manter os empregados não funciona mais.”

## 2.2. As teorias sobre carreira

A palavra carreira significava na língua inglesa “estrada para carruagem” e a noção de carreira, que perdurou por muitos anos, surgiu no século XIX juntamente com a sociedade capitalista industrial (CHANLAT, 1996), passando a ser entendida como uma “estrada para progressão profissional ao longo de uma vida” (FONTENELLE, 2005, p.2). Nesta concepção era possível às pessoas galgarem ascensão profissional e mobilidade social, ancoradas em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo. Este modelo está associado ao que Chanlat (1996) denomina de carreira tradicional e ainda pode ser identificada nos dias atuais nos modelos de administração de carreiras em empresas, assim como na forma de entendimento de carreira por muitos trabalhadores.

Nessa visão tradicional a carreira é entendida como pertencente à organização, mas as carreiras organizacionais têm mudado na medida em que os trabalhadores assumem o comando de sua evolução profissional (VELOSO *et al.*, 2008). Um entendimento que se desenvolveu após os esforços de estudiosos que se concentraram no tema nas últimas três décadas. Conforme Santos e Abrahim (2008, p. 4) “os preâmbulos das pesquisas atuais sobre carreira foram concebidos em meados da década de 70, pelo MIT [*Massachusetts Institute of Technology*], e por um grupo de quatro pesquisadores, a saber, Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein”, que apresentaram quatro contribuições essenciais ao construto de carreira: (1) o caráter universal do conceito; (2) reconhecimento da carreira como mediadora-chave na relação indivíduo-organização; (3) o estudo interdisciplinar e (4) o reconhecimento da perspectiva objetiva e subjetiva da carreira.

Devido à amplitude das quatro proposições há uma vasta possibilidade de concepções que podem se inserir nesse construto, mas Hall e Moss (1998) defendem que existem quatro conotações de carreira aceitas tanto no senso comum quanto no meio científico: (1) carreira como avanço; (2) carreira como profissão; (3) carreira como seqüência de trabalhos durante a vida e (4) carreira como seqüência de experiências relativas às funções ao longo da vida. As três primeiras conotações estão mais relacionadas à carreira organizacional e a quarta à carreira subjetiva, que vai além de uma organização.

Dentro desta última conotação diversos estudos têm sido realizados sob diferentes terminologias para tratar de carreira: (a) carreiras sem fronteiras (ARTHUR *et al.*, 1995); (b)

carreiras inteligentes (ARTHUR *et al.*, 1995); (c) âncoras de carreira (SCHEIN, 1993); (d) carreira proteana (HALL; MOSS, 1998); (e) carreira multidirecional (BARUCH, 2004).

Nestes estudos é possível identificar dois eixos teóricos básicos: (1) o entendimento de carreira como uma seqüência de experiências profissionais para além das fronteiras das organizações e (2) a necessidade do indivíduo de buscar novas formas para se adaptar a mudança, de ser mais maleável, pró-ativo, responsável por sua carreira e cada vez menos dependente das fronteiras das organizações (ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004; HALL; MOSS, 1998; DUTRA, 1992).

A despeito das diferenças conceituais, é consenso que o mito da estabilidade e da segurança, ancorado na imagem do "caminho para a carruagem", ou "escada" cede lugar à flexibilidade, à capacidade de adaptação, o que Hall e Moss (1998) caracterizam por meio do mito de Proteu – aquele que é capaz de mudar de forma. Nesta perspectiva, o trabalhador assume a gestão de sua carreira, movimentando-se de diferentes formas e se redireciona de acordo com suas necessidades ou contextos.

Fontenelle (2005) destaca que esta mudança de entendimento da carreira exige reformulações na forma de pensar e agir que atingem os profissionais e as empresas, e nas instituições de ensino que formam e entregam ao mercado estes profissionais. No que diz respeito às instituições de ensino, a autora afirma que estão ocorrendo mudanças nas grades curriculares dos cursos de especialização na área de gestão de forma a incorporar disciplinas que tratem de autogestão da carreira.

Na relação entre os profissionais e as organizações, autores como Baruch (2004) e Hall e Moss (1998) observam uma mudança no contrato psicológico, até então baseado na lealdade e no comprometimento organizacional, que passa a se basear no "múltiplo comprometimento" e no "sucesso psicológico". Para os autores nesse novo contrato a lógica é fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade.

Para Veloso *et al.* (2008, p.2) em virtude dessa transformação "hoje trabalhar pode significar algo mais que ter um emprego, pois o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que as possibilidades atreladas ao empregador". Nesta perspectiva o ponto central é o processo de aprendizagem contínua, exigindo dos indivíduos uma capacidade de aprender a aprender e a reaprender, de se adaptar às mudanças e, acima de tudo, de autoconhecimento (HALL; MOSS, 1998).

Fazendo um contraponto à carreira externa ou organizacional, que se estrutura em um tempo e espaço determinado, Schein (1996) discute o conceito de carreira interna. Para o autor, carreira interna envolve aspectos subjetivos e individuais que orientam o caminhar na vida profissional, diferenciando das políticas e procedimentos existentes nas organizações que orientam a chamada carreira externa.

Esta carreira interna é sustentada por um processo de autoconhecimento, que é estabelecido ao longo de um tempo, sobre os talentos e habilidades, dos valores básicos da vida e os motivos e necessidades pertinentes à carreira de um indivíduo. De posse deste autoconceito, ao qual Schein (1993) denominou de âncoras de carreira, é que o profissional vai realizar suas escolhas orientando suas carreiras e satisfazendo suas necessidades.

### 2.3. As âncoras de carreira

Schein (1996) identificou em seus estudos oito categorias de âncoras de carreira. Para o autor, a âncora predominante é aquela de que o profissional não abrirá mão mesmo em processos difíceis de tomada de decisão e pode ser identificada a partir de experiências reais de trabalho. As cinco primeiras categorias de âncoras: (1) autonomia/Independência (AI); (2) segurança/Estabilidade (SE); (3) competência técnica-funcional (TF); (4) competência gerência geral (CG); (5) criatividade empresarial(CE); foram identificadas no estudo realizado por Schein (1970). Posteriormente, Schein (1996) adicionou três novas âncoras: (6) serviço ou dedicação a uma causa (SD); (7) desafio puro (DP); (8) estilo de vida (EV).

Para a realização destes estudos, o autor utilizou os mesmos sujeitos de pesquisas – 44 ex-alunos da *Sloan School of Management do Massachusetts Institute of Technology (MIT)* com um intervalo entre a aplicação da pesquisa de 10 a 12 anos. Este estudo permitiu ao autor estabelecer as características de cada âncora, bem como o perfil do profissional e as perspectivas para as pessoas. Uma breve descrição de cada uma das âncoras e as mudanças que Schein (1996) sinaliza em seu artigo "*Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century*", são apresentadas a seguir:

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para "planejar a liberdade" podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.
2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Schein chama a atenção ao fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.
3. Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as conseqüências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.
4. Competência gerência geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, esta âncora está vinculada ao reconhecimento/recompensa em posições desta natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão.

5. Criatividade empresarial(CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.
6. Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.
7. Desafio puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.
8. Estilo de vida (EV) – Busca oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudança apresenta desde a pesquisa original e a que mais cresce já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados.

Diversos estudos já foram realizados utilizando essas âncoras e alguns abordaram especificamente o contexto brasileiro, como os de Kilimnik (2000), Sombrio (2003), Knabem (2005) e Santos e Abraham (2008). Kilimnik (2000) apresenta um estudo sobre trajetórias, transições e âncoras de carreira com profissionais de recursos humanos em processo de transição de um trabalho com vínculo empregatício para outro, como autônomo. As conclusões da autora apontam, dentre outras questões, que profissionais próximos da faixa etária de 40 anos ancoram suas carreiras na segurança e estabilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em detrimento ao desenvolvimento profissional e técnico.

Sombrio (2003) apresenta um estudo de âncoras de carreira com professoras de ensino fundamental e médio. A autora identifica como âncoras principais do grupo de professoras as âncoras de dedicação a uma causa e aponta que esta âncora é típica de professores, sacerdotes, médicos e assistentes sociais por estarem relacionados às identidades e aos valores que estas profissões possuem na sociedade.

Ampliando as investigações iniciadas no Brasil, Knabem (2005) investigou a trajetória profissional e as âncoras de carreira de trabalhadores de diferentes idades e formação de nível superior, com vínculo empregatício de no mínimo dez anos de experiência profissional. A autora identificou que as âncoras de carreira foram relacionadas com diferentes momentos da trajetória profissional de cada um dos sujeitos de pesquisa.

Mais recentemente, Santos e Abraham (2008) analisaram a influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira de 42 universitários e observaram que apesar da aparente homogeneidade do grupo não houve a predominância de uma âncora. Além disso,



observaram que os indivíduos com as mesmas âncoras atribuem importância semelhante aos valores que guiam suas vidas.

Segundo Knabem (2005, p. 23), dentre diversos estudos desenvolvidos com base na discussão das âncoras de carreira (e.g. NORDVICK, 1991; FELDMAN E BOLINO, 1996; YARNALL, 1998 ; CUSTODIO, 2000; BECK E LA LOPA, 2001) a maioria corrobora com as hipóteses de Schein (1996) sobre o tema. Para a autora, provavelmente, isso ocorre por existirem semelhanças entre a realidade investigada pelo autor e pela maioria dos demais estudos, o que indica a relevância de se considerar o contexto que envolve as pessoas ao abordar essa temática.

A partir desses estudos, observa-se que, em grande parte, as pesquisas nacionais e internacionais apresentadas confirmaram que os indivíduos fazem escolhas com base em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira.

Entretanto, ao discutir as mudanças de cenário para o século XXI, Schein (1996) admite que o conteúdo das âncoras possa ter mudado e instiga novas pesquisas. O autor indaga sobre a aplicabilidade das âncoras no mundo em mutação e discute o fato de que as âncoras podem se tornar problemáticas em função da não adequação dos indivíduos a um novo contexto. O autor afirma que "há oportunidades para todos os tipos de âncoras, mas o processo de adequação e de escolha será mais difícil e exigirá mais autogerenciamento da carreira"(Schein, 1996, p.86) e afirma que, independentemente do conteúdo e da estrutura, a capacidade de auto-análise do indivíduo e de adequação à estrutura ocupacional será uma habilidade crucial nos novos tempos.

Dentro desta perspectiva, abre-se um campo fértil para discutir a complexidade dos modelos de negócio e conseqüentemente as estruturas que suportarão estes modelos. Neste artigo, reconhece-se a relevância dessa discussão no contexto específico das carreiras da geração Y, e por este motivo propõe-se identificar e discutir as âncoras de carreira presentes nesta geração.

### **3. O percurso metodológico**

A pesquisa caracteriza-se como descritivo-analítica (YIN, 2003; TRIVINOS, 1987), com o intuito de identificar e discutir as âncoras presentes na geração Y no contexto capixaba.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário que se dividiu em três partes: (1) dados pessoais dos sujeitos de pesquisa quanto a sexo, idade e formação escolar; (2) inventário de Âncoras de Carreira de Schein (1993), composto por 40 questões que visam identificar as âncoras de carreira dos indivíduos dentre oito categorias possíveis; (3) espaço livre para resposta a três perguntas abertas sobre os elementos que constituem as âncoras, segundo proposto por Schein (1993): (a) desejos e motivações para a carreira, (b) talentos e habilidades que possui e consideram importantes e (c) valores que não aceitaria abandonar em relação à vida profissional.

Para a coleta de dados utilizou-se o banco de currículos de uma empresa de consultoria de RH situada no Espírito Santo. A partir de um sistema de busca informatizado selecionou-se inicialmente os sujeitos de pesquisa dentro dos seguintes critérios: (a) nascidos a partir de 1978,

(b) grau de escolaridade mínima de graduação completa, (c) formados há no mínimo 3 anos, (d) ambos os sexos. A amostra selecionada revelou 2321 profissionais, sendo 63,6% provenientes do ES seguidos de 9% MG, 3% SP, 3% PR, 1,5% BA e 1,5% RJ. Observa-se que o maior grupo da amostra está localizado no Espírito Santo. Entende-se que um dos fatores que possa ter favorecido esta concentração deve-se ao fato do banco de dados utilizados pertencer a uma consultoria situada no estado e reconhecida localmente, o que faz com que predominem pessoas do próprio estado a utilizando para cadastrar seus dados em busca de uma colocação profissional.

Um e-mail da consultoria, criado especificamente para a pesquisa, foi enviado em Novembro de 2008 aos 2321 potenciais respondentes com um texto de apresentação que tratava dos objetivos do estudo, seguido das orientações para o preenchimento e devolução do questionário. A todos os participantes foi assegurada confidencialidade no tratamento dos dados, bem como retorno dos resultados. Obteve-se retorno de 80 questionários, 66 dos quais foram considerados na amostra já que os demais apresentaram erros de preenchimento, tais como: afirmativas sem respostas e resposta dupla na mesma afirmativa, o que inviabilizou a inclusão dos questionários. Dos 66 respondentes, 50 (75,76%) eram provenientes do Espírito Santo. Em função desse resultado, optou-se por focar a análise no contexto capixaba, corroborando com estudos anteriores que demonstram a relevância de se considerar o contexto que envolve as pessoas ao abordar essa temática (Knabem, 2005)

Os dados relativos às 40 questões do inventário de âncoras de carreira foram tratados por meio de estatística descritiva com base no software Excel buscando identificar a frequência total e segmentada das âncoras predominantes como forma de complementar as análises das questões abertas. Fragmentos das respostas das questões abertas são utilizados no artigo em ordem de recebimento das respostas, sempre sendo referidas pelo termo respondente seguido de um número que diferencia os sujeitos da pesquisa. As respostas às questões abertas foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977) esta técnica auxilia na sistematização dos objetivos e conteúdos indicando quantitativamente ou não a interferência de conhecimentos relativos a estas mensagens.

Para analisar o conteúdo das mensagens obtidas, utilizou-se a categorização, que é definida por Minayo (2002, p.75) como "um tema que se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão". Utilizou-se para categorizar as respostas os 3 elementos, que segundo Schein (1993) constituem as âncoras de carreiras: (1) desejos e motivações para a carreira; (2) talentos e habilidades que possui e considera importante; (3) os valores que não aceitaria abandonar em relação à vida profissional.

#### **4. A análise dos dados**

A tabela 1 apresenta os dados quantitativos coletados na pesquisa:

Tabela 1 - Dados gerais

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Âncora</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
23	1	2	Graduação	21	42	<b>TF</b>	6	12
24	1	2	Especialização	27	54	<b>CG</b>	2	4
25	6	12	Mestrado	2	4	<b>AI</b>	2	4
26	6	12	Total	50	100	<b>SE</b>	6	12
27	9	18				<b>CE</b>	9	18
28	6	12	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>SD</b>	8	16
29	10	20	Feminino	26	52	<b>DP</b>	6	12
30	11	22	Masculino	24	48	<b>EV</b>	11	22
Total	50	100	Total	50	100	Total	50	100

Fonte: dados da pesquisa

Considerando-se os oito tipos de âncoras de carreira, o maior percentual dos respondentes (22%) enquadra-se na âncora de Estilo de Vida (EV), que segundo Schein (1996), está presente em pessoas que buscam oportunidades que possam conciliar as necessidades pessoais, familiares e da carreira. Este resultado corrobora com a afirmativa de Schein (1996) de que essa é a âncora com maior crescimento, e também converge para o entendimento dos autores que estudam a geração Y e destacam que esta geração busca no trabalho fonte de satisfação e aprendizado, equilibrando com aspectos da vida pessoal (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008).

Em segundo lugar, com 18% a âncora em destaque é a de Criatividade Empresarial (CE). Para Schein (1996) os profissionais que apresentam esta âncora preocupam-se em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais trabalho. Tal constatação reforça o conceito de carreira proteana (HALL; MOSS, 1998), na medida em que nesta perspectiva o profissional assume a gestão de sua carreira, movimentando-se de diferentes formas de acordo com suas necessidades ou contextos. Além disso, corrobora também com as características da geração Y, principalmente quando os autores apontam que são mais criadores do que receptores (LOMBARDIA *et al.*, 2008).

Em terceiro lugar, com 16%, a âncora em destaque foi Serviço ou dedicação a uma causa (SD), que para Schein (1996) vêm aumentando em função de um contexto mais complexo, onde as pessoas desejam servir a uma causa. Este dado corrobora mais uma vez com as características desta geração, quando os autores apontam a preocupação com questões sociais. (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Com o mesmo percentual (12%), identificam-se as âncoras Competência técnica-funcional (TF), Segurança/Estabilidade (SE) e Desafio puro (DP). Estes dados podem sugerir que há ainda uma mescla de profissionais no mercado que tem como base conceitos tradicionais e modernos de carreira.

Ao se identificar Estilo de vida (EV) como a âncora mais freqüente evidencia-se uma convergência nas questões relacionadas à mudança no contrato psicológico de trabalho, onde a lógica é fazer mais e melhor buscando satisfação pessoal, equilíbrio de vida (BARUCH, 2004;

FONTENELLE, 2005). Entretanto, não se percebe a ênfase em autonomia, liberdade e maior autoconhecimento, como prioridades para a tomada de decisão quanto à carreira profissional. Este dado diverge do conceito de carreira moderna entendido como uma seqüência de experiências profissionais para além das fronteiras das organizações e também a necessidade do indivíduo em se auto-responsabilizar pela carreira.

Buscando maior estratificação dos dados, analisou-se as respostas dos sujeitos pesquisados com até 25 anos, conforme tabela 2, e os resultados obtidos indicam que a âncora principal é Competência Técnico-Funcional (TF), com 37,5%.

**Tabela 2 – Sujeitos de pesquisa até 25 anos**

Âncora	N	%
TF	3	37,5
EV	0	0,00
CE	2	25
SE	1	12,5
DP	1	12,5
SD	1	12,5
AI	0	0,00
CG	0	0,00

Fonte: dados da pesquisa

Escolaridade	N	%
Graduação	4	50
Especialização	4	50
Total	8	100

A ênfase no desenvolvimento pessoal e na especialização corroboram com os autores que estudam as características desta geração quando destacam que ela é mais bem informada e possui um nível de educação mais alto que suas antecessoras (LOMBARDIA *et al*, 2008; TAPSCOTT, 2008). Os dados relativos ao grau de escolaridade deste grupo também demonstram também esta preocupação: 50% já possuem grau de escolaridade em nível de especialização.

Entretanto, cabe aqui reforçar a reflexão trazida por Schein (1996) ao abordar esta âncora. Para o autor, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas há que se refletir sobre as conseqüências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.

Para Schein (1996), as oito âncoras funcionam como referenciais estabelecidos pelas pessoas ao fazerem escolhas e são baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira. Com base nesse entendimento, a análise do conteúdo das respostas abertas buscou identificar esses elementos constituintes das âncoras, questionando as motivações para a carreira, talentos e capacidades e valores que não aceitaria abandonar em relação à vida profissional.

Na primeira questão, relacionada aos desejos e motivações para a carreira, foram identificadas falas recorrentes quanto à necessidade de reconhecimento financeiro, profissional, aprendizagem e desafios.

Desejo ser uma profissional conceituada na minha área de atuação, com reconhecimento financeiro compatível com a minha capacidade. Minhas motivações vêm de mim mesma que sempre que assumo algo, faço da melhor forma, para que se um dia eu sair dali, as pessoas saberão que fui eu quem fez (respondente 4).

Desejo desenvolver algum projeto que me torne bastante reconhecida em meu meio, e que me traga segurança e estabilidade profissional. Minhas motivações são o desafio, possibilidade de criar e desenvolver algo meu e o reconhecimento (respondente 1).

Desejo me dedicar a ter o reconhecimento na empresa que estiver colaborando. O que me motiva é ter o gosto para desafios (respondente 8).

Estabilidade profissional e financeira, segurança, conhecimento, valorização. Minhas motivações são a busca pelo conhecimento, pelo novo (respondente 40).

As citações acima corroboram com Hall e Moss (1998) ao afirmarem que o novo contrato de carreira apóia-se no sucesso psicológico e que o cenário atual exige dos indivíduos uma capacidade de aprender a aprender e reaprender e de adaptabilidade às mudanças. Este tema também é abordado Coimbra e Schikmann (2001) quando relatam que esta geração vai buscar organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e possam usar seus conhecimentos e habilidades. Aliado a isso, Lombardia *et al.* (2008, p.5) também reforçam este tema, descrevendo que o trabalho a ser realizado “precisa ser por objetivos e a remuneração estar vinculada ao alcance deles para que possa conciliar vida pessoal com a profissional.”

Identificou-se também que as pessoas esperam mais do que simplesmente um emprego, corroborando assim, com Veloso *et al.* (2008, p.2) quando afirmam que “o fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e a atitudes sobre a própria carreira que as possibilidades atreladas ao empregador”.

Desejo para minha carreira estar sempre construindo novas oportunidades de crescimento profissional e pessoal não só pra mim, mas também para as pessoas que trabalham comigo. Minhas motivações não são muitas, gosto de trabalhar em ambientes de trabalho saudáveis, com pessoas honestas e cooperadoras (respondente 35).

Exercer atividades na minha área de atuação numa empresa que permita o crescimento e disponha um bom ambiente de trabalho. Clareza na divulgação das idéias e objetivos dos negócios, honestidade, respeito e valorização (respondente 43).

Desejo trabalhar minha criatividade, inovação entre outras competências para melhorar a vida da sociedade como um todo, trazendo transparência

as empresas e as pessoas que trabalham nelas e para elas (respondente 55)

Ainda nesta primeira questão, apresentam-se relatos sobre a necessidade das pessoas assumirem o comando de sua evolução profissional independentemente das fronteiras de uma organização. Aqui a autogestão da carreira é evidenciada.

Desejo alcançar o maior nível de excelência em minha carreira, seja em uma grande companhia ou em um negócio próprio, onde eu tenha qualidade profissional, foco, qualidade de vida e satisfação pessoal (respondente 1).

Eu desejo ser reconhecida pelo meu talento e pela minha capacidade e habilidade. Tenho uma motivação de sempre me aperfeiçoar e de não depender de terceiros para que isso aconteça (respondente 39).

Desejo desafios que tenham como soluções projetos e planejamentos complexos e que necessitem serem criados. Ou seja, problemas das quais não haja nenhuma solução conhecida. Através destes desafios, que são a minha motivação, possa alcançar uma posição de liderança com autonomia para criar planejamentos estratégicos (respondente 31).

Os desafios, a criatividade, a flexibilidade e a resolutividade, são apresentadas pelos respondentes como fatores motivacionais para a sua carreira, reforçando o que Schein (1996) aborda quanto ao profissional orientar a sua carreira e realizar suas escolhas através de sua satisfação pessoal. Estas evidências também reforçam as afirmativas de Balassiano (2003) ao se referir ao sucesso psicológico como o atendimento de um conjunto de expectativas internas e estabelecidas implicitamente entre empregadores e empregados.

Na segunda questão, relacionada aos talentos e valores que possuem e consideram importantes para si mesmos, as evidências demonstram competências e talentos típicos da geração Y, conforme apontada por diversos autores (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Sou muito talentosa quando é necessário usar a criatividade. Sou organizada e gosto de organizar o que ainda não está correto. Sou honesta e detesto hipocrisia. Sou muito franca. Também sou uma pessoa política e que possui uma inteligência emocional bem desenvolvida, conseguindo se sair bem de situações de pressão (respondente 5).

Sou dinâmico e sociável. Gosto de relacionar-me com as pessoas em busca de obter o melhor delas para o grupo. Tenho como valores importantes a boa ética e boa moral. Respeitando todos os indivíduos e suas idéias. Isso eu considero importante para mim (respondente 12).

Tecnicamente tenho uma visão holística dos negócios, primo pelo resultado, gosto de ter índices de controles, gosto de fatos e dados, mas gosto de trabalhar com gente. Comportamentalmente me acho alguém que possui empatia, boa argumentação, alta capacidade de negociação, valorização das pessoas que estão a minha volta. Sou ansiosa, às vezes impaciente. Gosto de acreditar a priori que todos estão corretos, porém com pontos de vista diferentes que precisam convergir todos para o objetivo em comum. Possuo características de liderança e busco desenvolvimento de todos independente da hierarquia. Sempre exerço uma liderança informal independente do cargo (respondente 29).

Observa-se de forma destacada à percepção que esta geração possui quanto a sua capacidade de criar, empreender, de manter relacionamentos sociais e de trabalho em equipe, embora reivindiquem autonomia e suas opiniões e atuação. Além disso, percebe-se uma inclinação para resultados mais imediatos e a preocupação com a ética e a inclusão.

No que tange à terceira questão, quanto aos valores que não aceitam abandonar em relação à vida profissional, há um direcionamento para os valores pessoais. Em sua grande maioria, os sujeitos pesquisados não aceitam abandonar a ética e a honestidade para permanecer trabalhando em uma empresa. Mais uma vez encontra-se convergência entre os fragmentos e os estudos de Schein (1996). Para o autor, a carreira interna é sustentada, dentre outros fatores, pelos valores básicos da vida.

Não aceito abandonar meus valores e princípios em minha vida profissional (respondente 3).

Não aceito abandonar minha vida pessoal, minha família (uma vez ou outra sei que às vezes será necessário e não me importo, agora virar rotina viver em função somente do trabalho não concordo, faria por um caso de extrema necessidade. Acho que a família é super importante e merece muita atenção), abrir mão dos meus princípios e valores (respondente 41).

A dignidade. A capacidade de poder trabalhar sem prejudicar a vida pessoal, mental. Devemos analisar situações que comprometam a vida profissional. Esta não deve ser apenas um modo de ganhar dinheiro e sim uma forma de satisfação pessoal e profissional (respondente 50).

A carreira interna é sustentada por um processo de autoconhecimento, que é estabelecido ao longo de um tempo, sobre os talentos e habilidades, dos valores básicos da vida e os motivos e necessidades pertinentes à carreira de um indivíduo. De posse deste autoconceito é que o profissional vai realizar suas escolhas orientando suas carreiras e satisfazendo suas necessidades. Desconhecer suas próprias potencialidades e valores pode impedir a tomada de decisão ou até mesmo incorrer em erros que representem quebra de valores futuros, já que o profissional não terá onde se ancorar. A presença do tempo de maturação ou de autoconhecimento pode ser

ilustrada com os fragmentos abaixo, cujos sujeitos de pesquisa, afirmam ter certeza dos valores que permeiam suas escolhas. Vale destacar que ao se identificar os fragmentos com a idade dos respondentes observou-se que todos possuem idade superior a 27 anos, pertencendo, portanto, ao grupo de pessoas que já possuem um tempo de vivência superior aos demais.

Lealdade, honestidade, capacidade de me relacionar bem em qualquer ambiente, simpatia, empatia, criatividade e organização(respondente 39).

Talentos mais importantes são a criatividade, facilidade em tomar decisões e assumir riscos, capacidade analítica e visão integrada de toda a cadeia de processos. Valores resumiria em fortes traços de altruísmo (respondente 31).

Facilidades de relacionamento profissional e social; Sólidos conhecimentos técnicos; Equilíbrio entre as atividades sociais e profissionais; Facilidade no relacionamento interdisciplinar e cultural; Assertividade; Facilidade no entendimento dos processos e mercados/negócios; Conhecimento, aceitação e busca das melhorias dos vários pontos fracos que possuiu (respondente 37).

Os dados quantitativos encontrados foram confirmados através da análise qualitativa dos dados. Observa-se a predominância das principais âncoras apontadas em diversos fragmentos.

Os dados colhidos permitem corroborar com as teorias apresentadas sobre carreira moderna, perfil da geração Y e âncoras de carreira. A ênfase na âncora Estilo de vida (EV), que segundo Schein (1996), está presentes nas pessoas que buscam oportunidades que permitam conciliar as necessidades pessoais, familiares e da carreira, reforça a necessidade de mudança no modelo de contrato de trabalho, tornando-se as empresas menos proprietárias dos empregados. Identificar esta âncora como a principal nesse estudo corrobora as afirmativas de Schein (1996) de que esta é a âncora com maior crescimento.

Além disso, encontraram-se evidências de que há mudanças no contrato de trabalho entre empregados e empregadores. Ao se identificar criatividade empresarial como a segunda âncora de destaque foi possível corroborar com o entendimento de que a geração Y de fato já começa a internalizar os conceitos de contrato transacional em substituição ao contrato relacional (HALL; MOSS, 1998).

## **5. Considerações finais**

A proposta do artigo foi identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y. Em função de uma concentração geográfica nas respostas optou-se por focar o estudo no contexto capixaba.

O resultado da pesquisa indica que para os participantes desta amostra, a âncora com maior destaque foi Estilo de vida (EV) presente nas pessoas que buscam oportunidades que



conciliem necessidades pessoais, familiares e da carreira e tem como base um contrato psicológico no qual o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado e seu estilo de vida é respeitado (SCHEIN, 1996).

Esta questão também é confirmada na pesquisa e corrobora com os estudos sobre a geração Y (e.g. LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001), que descrevem esta geração como aquela que, dentre outras características, prioriza o lado pessoal em relação às questões profissionais, encarando o trabalho como desafio e diversão.

Os dados empíricos evidenciam que esta nova geração está preocupada com a integração das necessidades pessoais, familiares e da carreira, bem como com a possibilidade de exercitar a sua criatividade, ter novos desafios e contribuir para a sociedade. Tal fato corrobora com os estudos de Tapscott (2008) quando afirma que os representantes desta geração são filhos da tecnologia e não se assustam com as constantes e rápidas mudanças. É importante destacar que a âncora Autonomia/Independência, que poderia também representar estas características, foi a menos evidenciada nessa pesquisa, juntamente com competência gerencial.

Diante das evidências encontradas e levando em consideração a especificidade de localização geográfica do público respondente cabe um questionamento de até que ponto estes profissionais pesquisados estão preparados para atuar em um cenário complexo, com menor previsibilidade e tendo que assumir o comando de sua carreira e evolução profissional, na medida em que ainda se percebem expectativas relacionadas à carreira tradicional. Tais resultados permitem fazer um contraponto ao perfil da geração Y. Se por um lado os autores descrevem esta geração como pessoas que gostam da mobilidade, são imediatistas, impacientes, auto-orientados, parte dos sujeitos pesquisados (12%) demonstram ter como âncora predominante Segurança/Estabilidade (SE).

Embora se reconheça a limitação do estudo quanto à amostra realizada já que 75,76% são profissionais do Estado do ES, entende-se também, que este estudo permite possibilidades de pesquisas futuras, tais como: (1) se há alguma diferença no entendimento e posicionamento de carreira em função de aspectos culturais de uma determinada região; (2) se há diferenças de âncoras quando comparadas às questões relacionadas a gênero na medida em que mais mulheres têm ocupado espaços profissionais; (3) se a presença de expectativas da carreira tradicional não se configura ainda como um estágio de transição o que denota um distanciamento entre o que afirmam os autores e o que de fato as pessoas têm pensando para suas carreiras.

As duas primeiras possibilidades apontam para a necessidade de aprofundamento de questões culturais. Embora em neste estudo a diferença de gênero já tenha sido percebido não foi foco de argumentação por restrição de tempo e espaço. A terceira possibilidade de investigação relaciona-se com o fato de que estas mudanças trazem tensões e revelam o despreparo psicológico das pessoas para planejar, fazer escolhas e atuar como protagonistas na vida profissional (FONTENELLE, 2005).

## Referências

- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B. et al. Intelligent Enterprise, Intelligent Career. **The Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 7-20, 1995.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existe um melhor lugar para se fazer carreira? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CDROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n. 1, p.58-73, 2004.
- CHANLAT, Jean François. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p.67-75, 1996.
- \_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.
- COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net; XXV . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2001; Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.
- DUTRA, J. S. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73, 1992. Disponível em [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=375](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=375). Acesso em 17/11/2008.
- FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": A Auto-Gestão de Carreira entre Fatos e Mitos In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CDROM.
- HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.
- KILIMNIK, Z. M. Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos. **Tese de doutorado** - Universidade Federal de Minas Gerais, belo Horizonte. 2000. Disponível em [http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/60/d23052000zmk.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/60/d23052000zmk.pdf). Acesso em 20/11/08.
- KILIMNIK, Z., CASTILHO, I., SANT ANNA, A. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CDROM.
- KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein**: traçando possíveis relações. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0199.pdf> >. Acesso em: 15/10/08.

- LOMBARDIA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones y valores de la generación Y**. Documento de investigación. DI-753. Mayo, 2008. Disponível em <http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratuitos/R130.pdf>. Acesso em 30/10/2008.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- OLTRAMARI, A. P. Carreira: Panorama de Artigos Sobre o Tema. In: XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais** do XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008.
- SANTOS, N.M.B.F.; ABRAHIM, G.S. **A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1993.
- SOMBRIÓ, K. N. **Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia 130f. 2003. Disponível <http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0107.pdf>. Acesso em 15/10/08.
- TAPSCOTT, D. Geração Y vai dominar força de trabalho. **ITWEB**. 2008. Disponível <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48473>. Acesso em 30/10/2008.
- TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.