

Diferenças e Similaridades de Gênero e Profissão na Geração Y: expectativas individuais e ambiente de trabalho.

Autores:

Dione Fagundes Nunes Gomes – PUC-SP

Elza Fátima Rosa Veloso – FIA-USP

Rodrigo Cunha da Silva – USP

Leonardo Nelmi Trevisan – PUC-SP

RESUMO

Para investigar o desempenho das variáveis área de atuação e gênero de pessoas da Geração Y a partir das âncoras de carreira no ambiente de trabalho - objetivo principal deste trabalho - foram utilizados os resultados de pesquisa descritiva, realizada com formandos do curso de administração, no período de 2008 a 2011. Para identificação das âncoras utilizou-se instrumento de Edgar Schein com análise *time lag* para comparações. Gerência Geral e Criatividade Empreendedora concentraram a opção masculina e Estilo de Vida, a feminina. Os profissionais de Finanças da Geração Y apresentaram tendência ao empreendedorismo, enquanto os de Recursos Humanos são menos propensos a âncora Criatividade Empreendedora.

Similarities and Differences of Gender and Occupation in Generation Y: individual expectations and work environment.

To investigate the performance of field variables and gender of people from Generation Y career anchors on the desktop - main goal of this work - we used the results of descriptive research, conducted with graduates of the course of administration, the period 2008 to 2011. For identification of the anchors was used instrument of Edgar Schein with time lag analysis for comparisons. General Management and Entrepreneurial Creativity focused option Lifestyle male and the female. The Finance professionals of Generation Y tended to entrepreneurship, while the Human Resources are less likely to anchor Entrepreneurial Creativity.

Keywords: Gender and profession. Generation Y. Labor. Career Anchors.

1. INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, indivíduos e organizações depararam-se com um cenário econômico marcado pela concorrência global e sem espaços para perenidades. Ao contrário, a ideia de flexibilidade é quase venerada como uma das grandes respostas para os tempos atuais fortemente marcados pela urgência das mudanças, pelos prazos cada vez mais curtos. Os desdobramentos disso atingem, inexoravelmente, a gestão da carreira que deixou a marca das relações duradouras entre indivíduos e organizações (ARTHUR & ROUSSEAU, 1996) e passou a assumir novos contornos, com novas formas de desenvolvimento profissional (CHANLAT, 1995).

Outrossim, assistiu-se à intensa transferência de responsabilidade sobre a carreira da empresa para o indivíduo, ou, no mínimo, da divisão dessa responsabilidade, como observou Dutra (1992). Motivado pela necessidade de adequação às demandas e exigências do mercado e a drástica redução dos vínculos formais de trabalho, o indivíduo assume a maior parcela da responsabilidade sobre seu desenvolvimento profissional.

Significativas contribuições podem ser apontadas no sentido de entender o universo que envolve a gestão de carreira. Tais contribuições envolvem o conceito de carreira (DUTRA, 1992; SCHEIN, 1996; HALL, 2002; COELHO, 2006; DUTRA, 2006), mecanismos de análise da gestão de carreira, como por exemplo as carreiras inteligentes (QUINN, 1992; ARTHUR, CLAMAN, DEFILLIPI, 1995), passando pela identidade e trajetória profissionais (IBARRA, 2009; VELOSO, DUTRA, 2010), bem como pelo conceito de âncoras de carreira (SCHEIN, 1996). Este último evidencia seu valor na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais do indivíduo.

Em texto adaptado por Dutra e Albuquerque (USP, 2002) a âncora de carreira, tal como Edgar Schein a apresenta, é uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante de escolhas difíceis; representa o seu verdadeiro “eu”. Sem o conhecimento desta âncora o indivíduo pode buscar outro trabalho que no futuro não será satisfatório porque sente que não é o que gostaria de estar fazendo. Analisar o momento presente da carreira e as decisões futuras poderá ser mais fácil e ter maior valor se a pessoa tiver um claro entendimento de sua orientação pessoal para o trabalho, seus motivos, seus valores e sua autopercepção de talentos.

O universo de carreiras também permite outros olhares que avançam no entendimento das nuances presentes. Entender os processos afins à carreira considerando o gênero (HOFFMANN, 2004; VIEIRA, 2005) e as gerações (LIPKIN & PERRYMORE, 2010; VASCONCELOS, 2009) consiste em um bom exemplo dessas possibilidades. Neste artigo, essas duas formas de análise são consideradas e fazem parte do objetivo principal que norteou a pesquisa: investigar o desempenho das variáveis área de atuação e gênero na Geração Y a partir das âncoras de carreira, no ambiente de trabalho. Com esse propósito foram utilizados os resultados de uma pesquisa realizada com formandos do curso de administração de uma universidade privada da cidade de São Paulo, no período de 2008 a 2011.

Para cumprir esses objetivos, este artigo é dividido em três seções, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, a revisão da literatura aborda, além do conceito de carreira, a visão sobre as âncoras de carreira, trajetória de carreira, gênero, e gerações; na segunda, os procedimentos metodológicos são detalhados; na terceira os resultados da pesquisa são apresentados e analisados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção as abordagens importantes ao cumprimento do objetivo deste são abordados, iniciando pela exploração do conceito de carreira.

2.1. Conceito de Carreira

Pela falta de univocidade, é possível observar o uso do termo carreira em diferentes abrangências e significados. Coelho (2006) fornece pistas do uso associado ao caminho percorrido por alguém durante sua vida e do uso relacionado ao trabalho, profissão ou atividade profissional num contínuo exercício. Nesta última linha, Dutra (2006, p. 102) defende a ideia de que “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa”. Ainda para esse autor, dois aspectos caracterizam o conceito de carreira: o primeiro diz respeito à carreira enquanto espaços sucessivos que a pessoa assume ao longo da vida profissional, e o segundo refere-se a “(...) atribuição da responsabilidade por administração de carreiras tanto à empresa como ao indivíduo” (DUTRA, 1992, p. 65).

Segundo Hall (2002, p.12), o conceito de carreira, tanto no conhecimento popular quanto no científico, possui quatro significados distintos, sendo:

1. *Carreira como avanço*: é o conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização.
2. *Carreira como profissão*: nesse conceito, também bastante difundido popularmente, considera-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum *status* ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos.
3. *Carreira como sequência de trabalhos realizados*: nesse conceito, muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira.
4. *Carreira como sequência de experiências relativas a uma função*: essa definição, também bastante influente para quem estuda o comportamento social, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

Hall (2002) sintetiza essas observações afirmando que carreira baseia-se na percepção do indivíduo acerca de suas atitudes e comportamentos em conjunto com experiências relacionadas ao trabalho, ao longo da vida.

Para London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 1996), carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, submersos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais. Na perspectiva do indivíduo, há o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; já a perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa. Essas duas perspectivas são conciliadas por constantes ajustes.

O desenvolvimento da carreira de um indivíduo obedece a expectativas pessoais e muitas vezes conjunturas impostas pela sociedade e pelas organizações, devendo, o estudo desse tema considerar fatores de imprevisibilidade. Nesse sentido, segundo Dutra (1996), a definição de carreira de London e Stumph é fundamental, pois, não trata carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas sim, como uma série de estágios e transições, que variam de acordo com as pressões sobre o indivíduo, sejam elas originadas dele mesmo ou através da organização. Além disso, pondera o conceito de carreira como resultado da relação entre a pessoa e a organização, admitindo a ocorrência de movimento de carreira.

Com base no conceito construído por Hall (2002), definiu-se a visão de carreira para esse estudo, ou seja, o conceito de carreira deve ser focado na experiência subjetiva de carreira do indivíduo, na forma como esse constrói sua carreira, nas relações que ele

estabelece com cada trabalho na vida, observando os aspectos subjetivos e objetivos juntos, inclusive assumindo os altos e baixos como parte natural do processo de carreira.

2.2. Âncoras de Carreira

O conceito “âncora de carreira” tem sua origem no estudo de Edgar Schein que buscou o aprimoramento em análises referentes à evolução de carreiras administrativas. Esse estudo, desenvolvido no período de 1961 a 1973, envolveu quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e foi realizado com o propósito de reunir conhecimentos sobre a construção dos valores que acompanham um indivíduo em sua atividade profissional. Schein, para esse fim, efetuou entrevistas com os alunos enquanto formandos do programa e após a conclusão do curso (em seis meses, 1 ano, 5 e 10 anos) 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.

Das análises extraídas surgiram conclusões referentes à evolução interna de carreira e o conceito metafórico de âncora de carreira, que sugere a tendência do profissional, quando em situação de desajuste com seus valores, atitudes e objetivos, retornar a uma situação de conforto com sua auto-imagem. Os indivíduos que tentavam outros empregos que não aqueles aos quais se adequavam, de acordo com o relato de Schein (1996), frequentemente referiam-se à imagem de retorno, de volta àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas.

Entre os anos de 1979 e 1982, Edgar H. Schein e T. J. Delong conduziram um trabalho que resultou na identificação de oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira – com base neste e noutros estudos decorrentes. Para Schein (1996), a inclinação profissional (ponto de referência) do indivíduo é tão importante que, além de não descartá-la – mesmo em situações de crise – ele define sua auto-imagem em função dessa área, que predominará em sua carreira. As características gerais de cada tipo de inclinação profissional (conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetiva e individualmente vividas) são retratadas a seguir.

- **Competência Técnica / Funcional (TF)** – Nessa âncora, o profissional adquire o senso de identidade através da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios em áreas técnicas.
- **Competência Gerência Geral (GG)** – Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais, o profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, assim, o sucesso da organização será o seu sucesso.
- **Autonomia / Independência (AI)** – Nesse grupo, encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercear a sua autonomia
- **Segurança / Estabilidade (SE)** - Nessa âncora, a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar suas decisões de carreira pautada pela segurança e estabilidade
- **Criatividade Empreendedora (CE)** – Nesse grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
- **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.
- **Puro Desafio (DP)** – A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis, definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.

- **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 autopercebem e somam conhecimento sobre suas preferências profissionais, tornam-se aptos a fazer escolhas mais conscientes (DUTRA, 1996). 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”.

2.3. Trajetória de carreira

No esforço de esclarecer o significado da carreira, Veloso e Dutra (2010) destacam em outros autores a dimensão subjetiva da carreira “composta pelas experiências particulares no trabalho, que considera as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, autoconcepções e outras atitudes voltadas para seu trabalho e a sua vida” (HUGHES; COSER, 1994 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010).

Concordando com Schein, Dutra (2010, p. 65) afirma que as “pessoas tendem a permanecer em atividades profissionais de mesma natureza”, o que ele chama de trajetória de carreira. Se a pessoa permanece na mesma trajetória, ela desenvolve-se mais rápido, entretanto, caso ela mude sua trajetória, terá de lidar com outras complexidades – dentre elas, a alteração da identidade profissional, e complementa utilizando a metáfora de “trocar de pele” para explicar o quão doloroso e difícil é esse processo.

De Ibarra (2009) a contribuição decorre da abordagem que faz sobre os níveis de critérios para decisão de carreira, adaptando de Schein (1992 *apud* IBARRA, 2009) um esquema de pirâmide para ilustrar os níveis.



Figura 1 – Níveis de critérios para a decisão de carreira

Fonte: Ibarra (2009, p. 107)

O primeiro nível está no topo e é mais visível: diz respeito ao emprego que o indivíduo tem e o setor de atuação. Abaixo, no segundo nível, encontram-se os valores e os fatores motivacionais, onde se situam as âncoras de carreiras, constantes mesmo nas mudanças de emprego. O terceiro e último nível está na base e corresponde às premissas básicas – mapa

mental do indivíduo em relação à forma como o mundo funciona. É esse mapa mental que, de fato, dirige o comportamento da pessoa.

2.4. Gênero, trabalho e carreira

As diferenças entre homens e mulheres podem ser delineadas por aspectos sócio-culturais e históricos. Estes aspectos, até condicionados por questões biológicas, definem características distintas de gênero, que podem marcar comportamentos diferenciados. Na perspectiva de Hoffmann (2004, p. 23), a mulher “por sua finalidade reprodutiva, de conservação e desenvolvimento da vida, é mais sensível ao universo simbólico e espiritual da espécie humana”, enquanto o homem “que complementa o ciclo reprodutivo da espécie, está mais relacionado ao plano físico, tem mais agressividade e está inclinado a correr riscos.” As relações de gênero, na visão dessa autora, são “o pilar da cultura da sociedade de classes” e a questão de gênero é “determinante para a definição de papéis, comportamentos, direitos e deveres relacionados às esferas da vida: a produção (de bens e serviços) e a reprodução da vida (dos seres humanos, da sociedade)” (HOFFMANN, 2004, p. 23)

A influência dos aspectos sócio-culturais e históricos no direcionamento carreiras de homens e mulheres está presente na organização no processo de gestão de pessoas. Hirata (2002) demonstrou, em profundidade, a importância das questões de gênero em todas as fases de reestruturação produtiva da empresa. Neves (2004) analisou a relevância da diferença de gênero nas novas configurações do trabalho. Por essas autoras é possível perceber que o avanço tecnológico ou as condições de trabalho mais flexíveis não eliminaram a questão de gênero no ambiente profissional.

É fato que em diferentes contextos profissionais construídos sobre diferentes culturas, os papéis masculino e feminino podem ser assumidos de maneira inversa, como exemplifica Vieira (2005, p. 230):

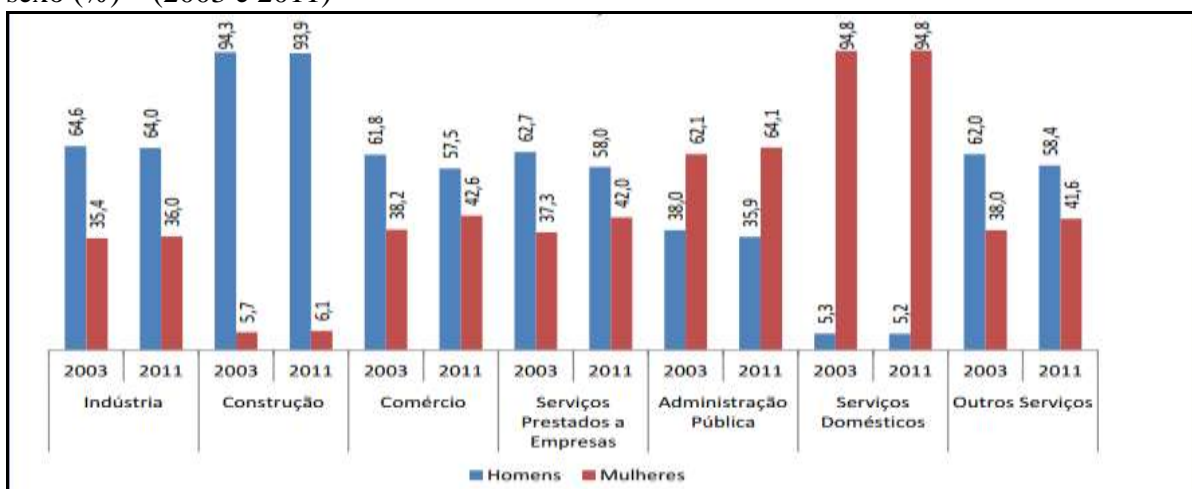
“Na ex-União Soviética, a profissão de médico era preenchida por mulheres, assim como a de dentistas na Bélgica ou a de comerciantes na África Ocidental, mas, ao contrário, as funções de secretárias eram exercidas, em sua maioria, por homens no Paquistão. Na Holanda, do mesmo modo, há elevada proporção de enfermeiros homens e no Japão não existem praticamente mulheres na função de dirigentes de empresas, enquanto nas Filipinas e na Tailândia isso é bastante comum.”

Na nova realidade do mundo do trabalho, características como objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição de trabalhar em equipe e de dividir decisões, e uso de intuição na análise e solução de problemas marcam aspectos que facilitam a conquista pelas mulheres de atividades profissionais antes exercidas apenas por homens. A demanda por flexibilidade e ambiente de cooperação abriu espaço para a percepção de que “Na verdade, o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do modelo masculino, mas complementar” (GOMES, 2005, p. 7). Essa complementaridade é, não apenas pretendida, mas exigida pela organização em busca de efetiva competitividade de mercado.

No Brasil, a composição do mercado de trabalho vem se modificando ao longo dos últimos anos e a crescente presença feminina bem como seus níveis de escolaridade são fortes indicativos de alterações nos sistemas de valores sociais – sistemas esses que podem impactar o processo de escolha de carreira (SANTOS; ABRAHIM, 2008).

Dados comparativos entre 2003 e 2011, divulgados pelo IBGE (2012) indicam um crescimento da presença feminina no mercado de trabalho em diferentes atividades, bem como de sua primazia no índice de escolaridade. Todos os comparativos são estabelecidos entre homens e mulheres.

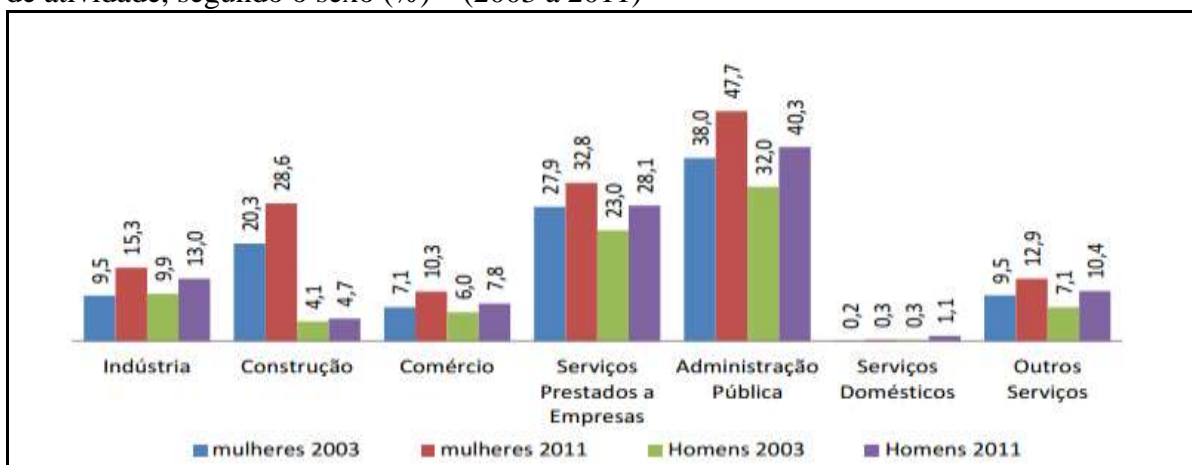
Nos gráficos a seguir, estes valores são explicitados para melhor visualização.
 Gráfico 1 – Participação na população ocupada, por grupamentos de atividades, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011)*



Fonte: Extraído de IBGE (2012)

* Média das estimativas mensais

Gráfico 2 – Participação da população ocupada com nível superior completo, por grupamento de atividade, segundo o sexo (%) – (2003 a 2011)*



Fonte: Extraído de IBGE (2012)

* Média das estimativas mensais

Finalizando, vale destacar que Schein (1996) faz algumas observações sobre a possível influência do gênero na âncora de carreira de uma pessoa, indicando inclusive que a âncora Estilo de Vida parecia predominante entre as mulheres. Apesar desta observação não ter sido feita a partir de estudos considerando a realidade brasileira, a pesquisa realizada entre os formandos do curso de administração pode fornecer subsídios para uma análise mais próxima.

2.5. Gerações e carreira

O contexto organizacional atual é marcado por muitas diversidades, dentre elas, destaca-se a que se refere à idade. No mapa funcional da maioria das organizações é possível perceber várias gerações interagindo, cada qual com suas características e comportamentos peculiares. Apesar de haver divergência entre os autores quanto à fixação dos períodos que

compreendem cada geração, neste artigo, assume-se a posição de Veloso, Silva e Dutra (2011) que definem como geração *baby boomers* os nascidos entre 1946 e 1964, como geração X os nascidos entre 1965 e 1979, e como geração Y (também chamada de geração internet ou geração da tecnologia) os nascidos de 1980 em diante. Há uma quarta geração anterior a todas, cuja representatividade nas organizações é menor por conta da idade já contemplar o benefício da aposentadoria – trata-se da geração de veteranos (os nascidos entre 1925 e 1945).

Cada geração, inclusive por seu contexto histórico, guarda especificidades no que concerne aos valores no trabalho. Neste estudo, será tratada apenas a relação entre as âncoras de carreira e a geração Y no contexto brasileiro. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica na década de 1980 e início dos anos 1990, e, pouco depois, reinstalando e consolidando a economia e a democracia. O cenário socioeconômico pode ser descrito pela cultura da não-permanência e pela falta de garantias, com mercados voláteis, além da crescente incorporação da tecnologia da informação e comunicação no cotidiano das pessoas, bem como a criação e rápida expansão da internet nos anos 1990 e 2000 (COIMBRA, SCHIKMANN, 2001; MARTIN, TULGAN, 2006). A abertura econômica e o controle da inflação marcam um novo estágio de desenvolvimento brasileiro. Nas empresas, as palavras-chave são competitividade e empregabilidade. Essas características se tornam ainda mais refinadas no início do século XXI, com novas demandas: a convergência das tecnologias, a mobilidade e a explosão das redes sociais.

Quanto aos seus valores, Smola e Sutton (2002) salientam as suas diferenças em relação às anteriores. Como suas principais características, pode-se citar ser apreciadora da liberdade e da velocidade (TAPSCOTT, 2009), preferir esquemas mais flexíveis de trabalho, a fim de dispor de tempo para se dedicarem aos seus objetivos pessoais (TWENGE *et al*, 2010) e por buscarem crescimento na rápida na carreira (CENNAMO, GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES, FILIPCZAK, 2000).

Segundo Edmunds e Turner (2005) determinadas gerações podem transformar sobremaneira os contornos do mundo do trabalho ou serem passivas às mudanças impostas pelo ambiente. Em face disso, pode-se justificar a relevância deste estudo em analisar as âncoras de carreiras da geração Y, por ser uma geração ativa no contexto atual.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para investigar o desempenho das variáveis área de atuação e gênero de pessoas da Geração Y a partir das âncoras de carreira, no ambiente de trabalho foram utilizados os resultados de pesquisa descritiva, realizada com formandos do curso de administração, no período de 2008 a 2011, em uma universidade privada da cidade de São Paulo.

A pesquisa descritiva tem entre suas finalidades o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999) e foi realizada por meio da aplicação de questionários padronizados, tratados de forma quantitativa. Para a identificação da âncora de carreira dos indivíduos, utilizou-se o instrumento de Edgar H. Schein. A abordagem dos formandos e a coleta de dados obedeceram a um cronograma de aplicação previamente elaborado junto aos professores do curso que ministravam aulas às turmas de concluintes, de modo que todas as turmas fossem alcançadas. Uma vez definidas as datas e os horários de aplicação para cada turma, os pesquisadores compareceram pessoalmente às salas de aula e aplicaram os questionários, garantindo, desta forma, o maior número de respondentes possível.

Este questionário possui 40 questões e permite a atribuição de uma nota de 1 a 6 para cada âncora. Os dados dessa pesquisa foram obtidos por meio da aplicação desse instrumento

por quatro anos seguidos: 2008 (99 respondentes), 2009 (131 respondentes), 2010 (263 respondentes) e 2011 (223 respondentes). Cerca de 40% do total de indivíduos pesquisados eram homens e 60% mulheres. Quanto à atuação profissional, 22 % atuavam em marketing, 30% em administração geral, 35% em finanças e 13% em recursos humanos. Assim, foi realizada uma análise *time lag* (TWENGE *et.al*, 2010) do comportamento das âncoras sob um enfoque das características da geração Y. Tal análise permitiu a realização de comparações entre distintos membros da geração Y, que estiveram em um mesmo estágio da vida, durante quatro anos de pesquisa, de 2008 a 2011.

Foi realizada uma análise do comportamento das âncoras sob o enfoque das características da geração Y. No procedimento de análise dos dados, para atender o objetivo do estudo mencionado na introdução deste trabalho, foi realizada a divisão dos respondentes por gênero, utilizando a técnica estatística do teste t, que serve para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável independente.

A divisão da atuação profissional dos pesquisados foi realizada por meio da 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 *et al*, 2009). Nesse caso, para avaliar as diferenças 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).

4. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção os resultados são analisados e interpretados, iniciando-se pelo tipo de âncora, seguido da divisão entre os gêneros, finalizando com a profissão dos respondentes.

Antes de prosseguir com a análise, no entanto, vale destacar que a divisão da amostra por ano tem sentido específico e está amparada no impacto representado no mercado de trabalho a partir da crise econômica internacional iniciada em setembro de 2008. Estudos já apontaram como o mercado de trabalho se organiza ou se reestrutura partir dos movimentos imediatos da conjuntura (DRUCK, FRANCO, SELIGMAN, 2007; DEDECCA, ROSANDINSKY, 2006). Portanto, é essencial observar que o formando em dezembro de 2008 tinha expectativa de colocação no mercado de trabalho bastante diferenciada do aluno que conclui seu curso já com a crise econômica produzindo forte queda do Produto Nacional Bruto, em dezembro do ano seguinte.

A variação das expectativas a partir o impacto da crise no mercado de trabalho entre 2008 e 2009, já foi objeto de diferentes análises. Pochmann (2009) destaca a rapidez dessa alteração com a descrição dos dados referentes ao último trimestre de 2008, com o crescimento do PIB anualizado em 4,3%, para o recuo da expansão para 1,6% no final do primeiro trimestre de 2009. A contração na oferta de emprego, com o desenrolar rápido da crise, é ainda mais acentuada, para os trabalhadores na faixa até 25 anos de idade. Ferrari Filho (2009) avalia os impactos do primeiro semestre deste ano no mercado de trabalho ao longo de 2009 para concluir que a hipótese de recuperação da oferta só se dará no ano seguinte, 2010.

É importante observar que os alunos formados em dezembro de 2010, encontraram conjuntura econômica completamente diversa. Araujo e Gentil, (2011) demonstraram a relevância e efeitos da política anticíclica, tanto fiscal como monetária, e os desdobramentos dessa ação no mercado de trabalho do País. Em dezembro de 2010, após o período eleitoral, em dezembro daquele ano, o PIB brasileiro registrava expansão de 7,55%. O impacto

macroeconômico da política anticíclica promoveu tamanha reversão de expectativas no mercado de trabalho que o Brasil enfrentava, pela primeira vez em décadas quadro de pleno emprego, com todas as dificuldades inerentes a essa situação. Contrin (2010) aponta exatamente a rapidez da reversão em período especialmente curto: em quatro trimestres, os juros básicos invertiam a tendência radicalmente e voltavam a subir, com os sinais de que era necessário o “esfriamento” da atividade econômica. O formando de 2010, portanto, assentava suas perspectivas de trabalho em realidade diametralmente oposta a de seu colega do ano anterior.

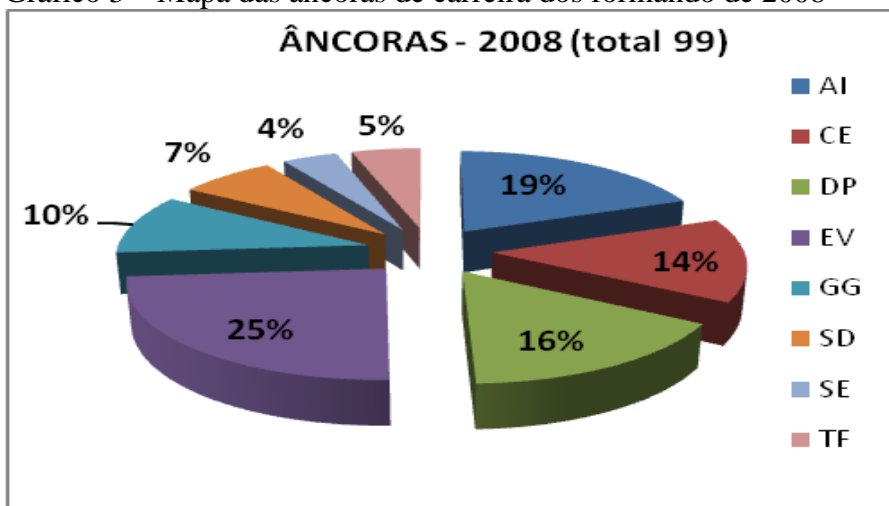
A investigação sobre âncoras de carreira, no final do ano seguinte, dezembro de 2011. Novamente se defrontou com quadro diverso do ano anterior. O mercado de trabalho brasileiro seguia com sinais constantes de recuo do desemprego. Análise da conjuntura do Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada mostrou a resistência do emprego sustentada em padrões de consumo e não em investimentos (IPEA, 2011). O impacto dessa constatação refletia também dificuldade de acesso a empregos de maior qualidade, como apontado por Vizzioli e Alvim (2012).

A análise de resultados da pesquisa não poderia desprezar esses movimentos de conjuntura. A divisão da amostra por ano procura refletir, na medida do possível, as diferentes visões do mundo do trabalho que a conjuntura econômica de cada ano oferece aos formandos. Essa conjuntura tinha efeitos relevantes na construção das âncoras de carreira, daí a separação por ano da amostra investigada.

Mapas das âncoras

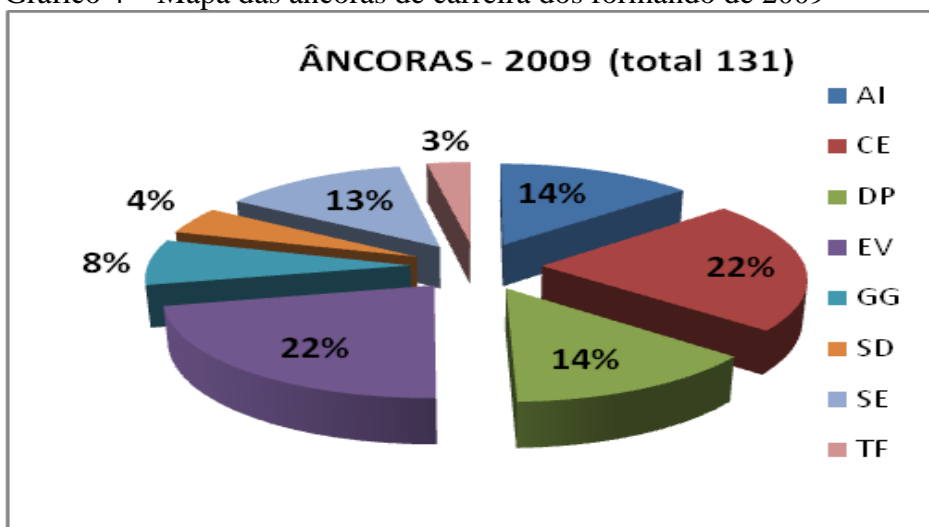
A seguir, é demonstrada a composição das âncoras de carreira da amostra, no período estudado. Nota-se, com exceção dos formandos de 2009 (empate entre as âncoras Estilo de Vida e Criatividade Empreendedora), que a âncora Estilo de Vida foi predominante. Ao contrário disso, a âncora com menor incidência no mesmo período foi Serviço e Dedicção a uma Causa (com exceção de 2008, por 1% de diferença para a âncora Segurança/Estabilidade).

Gráfico 3 – Mapa das âncoras de carreira dos formandos de 2008



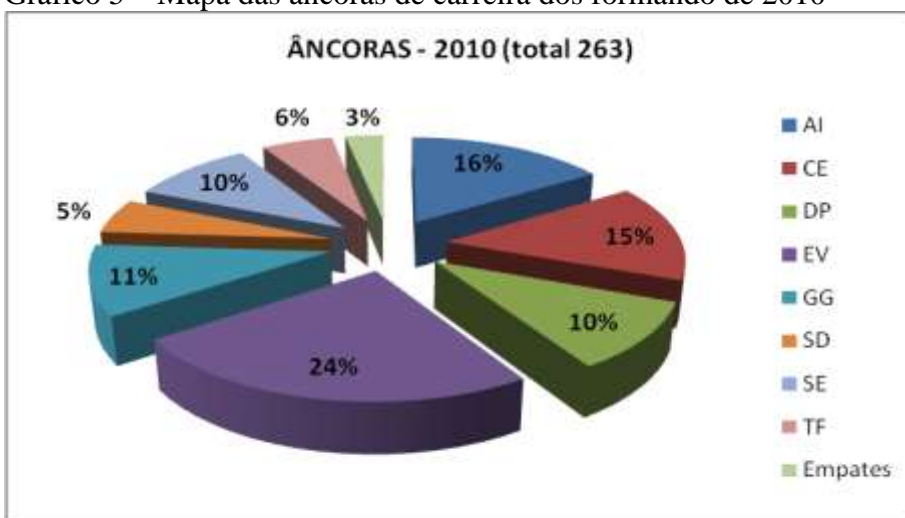
Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 4 – Mapa das âncoras de carreira dos formando de 2009



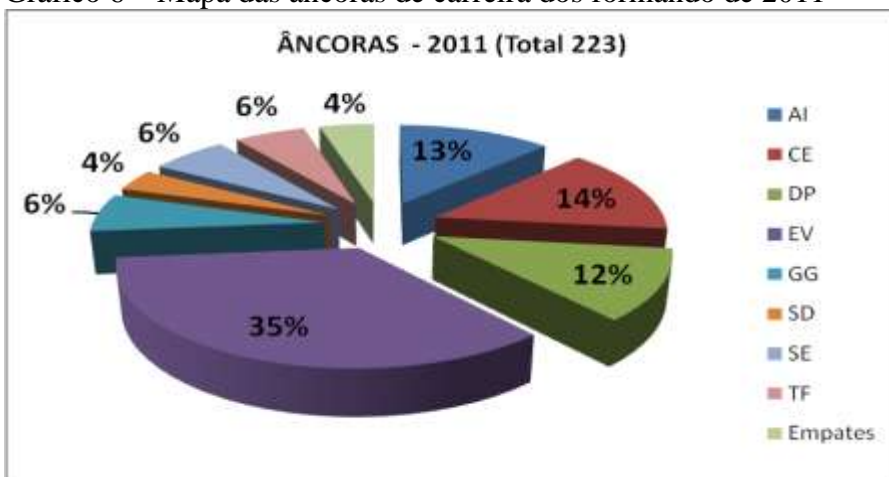
Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 5 – Mapa das âncoras de carreira dos formando de 2010



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 6 – Mapa das âncoras de carreira dos formando de 2011



Fonte: elaborado pelos autores

O tipo de âncora

No geral, a menor média das âncoras de carreira foi Serviço e Dedicção a uma Causa (3,07) com desvio padrão de (1,02) e a maior Estilo de Vida (4,09), que apresentou desvio padrão de (1,03). Para interpretar tal resultado, é importante resgatar as características dessas duas âncoras, conforme reflexões de Schein (1990).

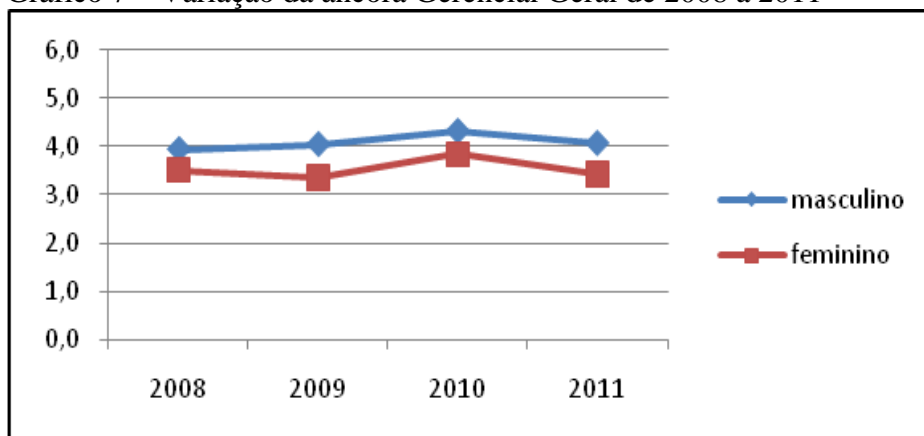
Na âncora Serviço e Dedicção a uma Causa o indivíduo não abre mão de oportunidades de trabalho em que realizem algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar a harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Apesar da visão de que o jovem da Geração Y “quer fazer a diferença no mundo” (LANCASTER; STILLMAN, 2011), é possível supor que a a menor tendência de se classificar nessa âncora se deve, no caso dos pesquisados, ao momento de conclusão do curso superior, pois, nessa fase, os jovens sofrem grande pressão social por construir sua independência financeira, formar sua identidade profissional e encontrar seu lugar na sociedade.

Por outro lado, a âncora Estilo de Vida envolve valores relacionados ao modo de viver que equilibre necessidades pessoais, familiares e exigências profissionais. A carreira, nesse caso, deve ser flexível o suficiente para que tal equilíbrio aconteça. Pessoas da geração Y, apreciadoras da liberdade (TASPCOTT, 2009), preferem, conforme menção no referencial teórico deste artigo, esquemas mais flexíveis de trabalho para se dedicarem aos seus objetivos pessoais (CENNAMO, GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES, FILIPCZAK, 2000), fato que reafirma o resultado encontrado na pesquisa apresentadas neste artigo.

O gênero

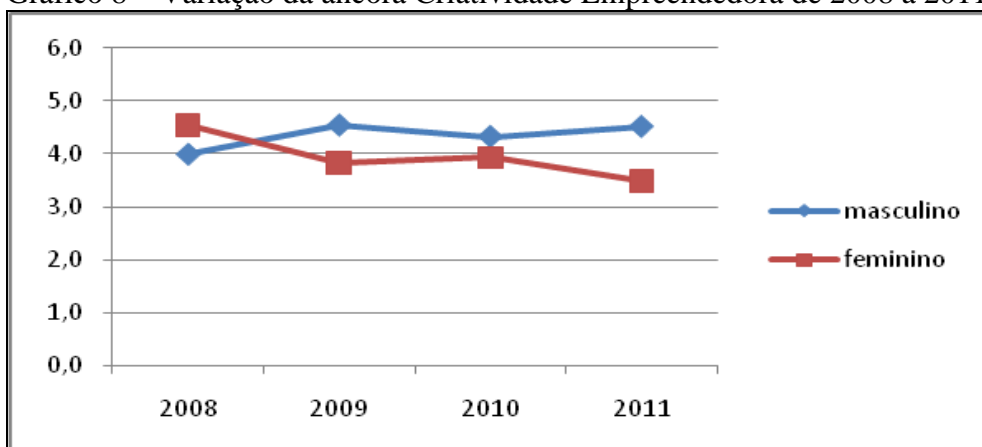
Especificamente em relação ao gênero, foram constatadas diferenças significativas ($t = 3,9$; $p < 0,05$) apenas nas âncoras de Gerência Geral, Criatividade Empreendedora ($t = 4,4$; $p < 0,05$) e Estilo de Vida ($t = -3,5$; $p < 0,05$). Já quando a comparação se dá ao longo do tempo, nota-se que a variação da média entre ambos permanece praticamente a mesma, conforme exposto nos Gráficos 3, 4 e 5, demonstrando certa estabilidade nas tendências de detecção das âncoras desses dois grupos.

Gráfico 7 – Variação da âncora Gerencial Geral de 2008 a 2011



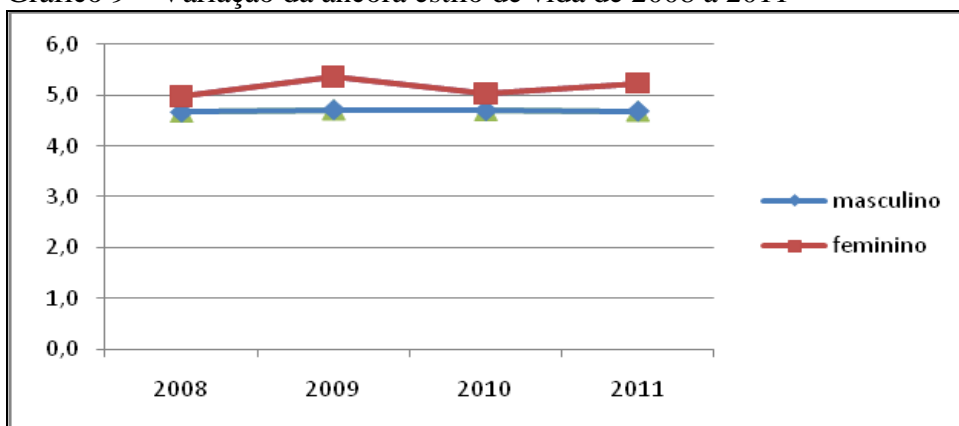
Fonte: elaborado pelos autores.

Gráfico 8 – Variação da âncora Criatividade Empreendedora de 2008 a 2011



Fonte: elaborado pelos autores.

Gráfico 9 – Variação da âncora estilo de vida de 2008 a 2011



Fonte: elaborado pelos autores.

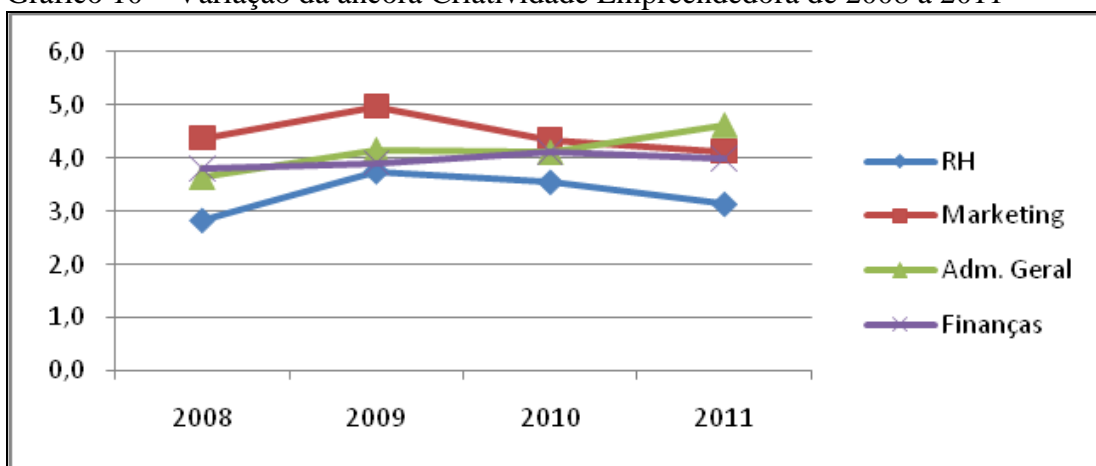
Por meio do teste estatístico aplicado aos dados levantados, foi possível constatar apenas que esses dois grupos são diferentes em três âncoras, sem identificar qual deles apresenta incidência maior ou menor do que o outro. Porém os gráficos apresentados mostram a seguinte tendência: mulheres apresentam menor tendência a se identificar com as âncoras Competência Gerência Geral e Criatividade Empreendedora. Por outro lado, apresentam maior tendência a se enquadrar na âncora Estilo de Vida.

Para analisar esses resultados, é importante resgatar o fato de que pessoas enquadradas na âncora **Competência Gerência Geral** relacionam o seu sucesso profissional ao sucesso da organização, com responsabilidade absoluta por resultados. Já a âncora **Criatividade Empreendedora** envolve a disposição por assumir riscos na busca de oportunidades de criação empreendimentos (SCHEIN, 1990). Um possível apoio à interpretação dos resultados obtidos na pesquisa aqui apresentada é oferecido por Hoffman (2004), mas, independe da geração. O autor aponta o fato de que homens são mais inclinados a correr riscos do que mulheres, que, por sua vez, são mais sensíveis ao universo simbólico e espiritual da espécie humana, por sua finalidade reprodutiva, de conservação do desenvolvimento da vida. Essas reflexões, provavelmente, se relacionam também com a maior incidência da âncora **Estilo de Vida** entre as pesquisadas da geração Y.

A profissão

No que diz respeito à ocupação profissional do respondente, dentre as oito âncoras analisadas, o teste *post-hoc* de Scheffé constatou diferença significativa ($p < 0,05$) apenas na âncora Criatividade Empreendedora ($F=5,9$; $p < 0,05$) nos quatro grupos. A maior diferença identificada foi das pessoas que atuavam na área de recursos humanos (3,32) em relação às demais áreas: marketing (4,0), administração geral (4,17) e finanças (4,36), a qual apresentando a menor média, o que pode ser observado no Gráfico 6 a seguir:

Gráfico 10 – Variação da âncora Criatividade Empreendedora de 2008 a 2011



Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme mencionado na análise das diferenças entre gêneros, a âncora **Criatividade Empreendedora** se relaciona com a criação da própria organização. Pessoas enquadradas nessa âncora enxergam seu êxito financeiro no empreendedorismo como prova de capacidade profissional (SCHEIN, 1990). Para entender os resultados deste estudo é importante resgatar o a tendência apontada por Dutra (2010), de que pessoas permaneçam em atividades profissionais de mesma natureza, que deve explicar a tendência futura dos jovens da geração Y, por meio da identificação de sua âncora.

Os resultados aqui apresentados mostram a diferença entre os profissionais de Recursos Humanos em relação aos de outras áreas. Nota-se então que os que atuam em gestão de pessoas tendem a buscar a construção da sua trajetória mais atrelada a organizações já existentes, enquanto os de marketing, administração geral e os de finanças tendem a procurar atividades mais independentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados aqui apresentados sinalizam evidências da proposta de Ibarra (2009) sobre níveis de critérios para decisão de carreira em consonância as âncoras de carreira dos indivíduos. Nesse sentido, podemos classificar como nível mais visível a atual ocupação profissional, no quesito âncora de Criatividade Empreendedora. Os resultados apresentados mostraram que os respondentes atuantes na área de Recursos Humanos são menos propensos a essa âncora em comparação aos respondentes de outras áreas da administração. Transferindo as reflexões sobre a capacidade empreendedora de formação de novos negócios para as atividades internas à organização, é possível promover a discussão sobre o quanto os

profissionais de Recursos Humanos da geração Y apresentam predisposição a inovações em produtos e serviços. Dessa forma, apesar dos apelos de que a geração Y é mais independente da organização do que as anteriores, nota-se que, dentro da trajetória profissional escolhida certas particularidades devem ser consideradas. Os profissionais que voltam sua trajetória à área de finanças, por exemplo, devem receber estímulos que considerem sua tendência ao empreendedorismo.

Constatamos que entre os membros da Geração Y existem diferenças conforme o gênero do respondente, existindo diferenças significativas em relação às âncoras Gerência Geral e Criatividade Empreendedora, com resultados mais elevados para os homens. As mulheres, por sua vez, apresentaram resultados mais elevados na âncora Estilo de Vida, provavelmente, devido à necessidade e pressão pelo balanceamento entre sua vida pessoal e sua carreira nas organizações. É importante enfatizar o fato de que esses resultados estão alinhados aos resultados encontrados por Schein (1996). Em uma visão prática, a diferença de gênero é evidente e não pode ser desconsiderada pelos gestores de pessoas das organizações ao buscarem o engajamento das pessoas da Geração Y.

Por fim, no que corresponde às premissas básicas ou mapa mental dos membros da Geração Y, encontramos que, no geral, a âncora Estilo de Vida dirige o comportamento das pessoas dessa geração, o que corrobora com os achados de Vasconcelos *et.al* (2009). Outro ponto que merece maior aprofundamento em estudos futuros é o menor índice na âncora Serviço e Dedicção a uma Causa.

A partir da noção de gerações ativas e passivas de Edmunds e Turner (2005), podemos sugerir que a Geração Y possui características de geração ativa por ser mais aderente à âncora Estilo de vida, assim, a busca por equilíbrio entre vida e trabalho dessa geração, conforme apontada pela literatura (TWENGE *et al* , 2010), seria o impacto mais evidente no cotidiano das organizações. Ao mesmo tempo, por ser menos aderente à âncora Serviço e Dedicção a Uma Causa, também podemos questionar o quanto estão preocupados em se engajar a um objetivo de vida ou transformação na sociedade ou mundo do trabalho.

Acreditamos que uma contribuição deste estudo à gestão de pessoas das organizações consiste na associação das âncoras aos estudos sobre Geração Y, que pode ajudar gestores a entenderem particularidades desses jovens que influenciam fortemente o mercado de trabalho atual.

A limitação consiste no fato de que os pesquisados eram formandos no curso de administração, enquanto os profissionais na Geração Y atuantes no mercado têm formações diversas. Vale ressaltar que estudos futuros com formandos de outros cursos são oportunos, tendo em vista a atualidade do tema e seus desdobramentos - estudos esses que se somam aos de outros pesquisadores brasileiros (DUTRA, 1996; BASTOS, 1997; KILIMNIK, 1999; FERRAZ, 2005; BALASSIANO & COSTA, 2006; OLTRAMARI, 2008).

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO V. L.; GENTIL, D. I. **Avanços, recuos, acertos e erros: uma análise da resposta da política econômica brasileira à crise financeira internacional.** 2011. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9774>. Acesso em 05.08.2012.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era.** Oxford, Oxford Press, 1996.

_____; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent enterprise, intelligent careers. **Academy of management executive**, 9, n.4, 1995.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S.A. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2006.

BASTOS, A.V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, São Paulo v. 32, n. 3, p. 28 – 39, julho/setembro 1997.

CENNAME, L., GARDNER, D. 2008. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, 23, (8), 891-906, 2008.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? *In* **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, Moisés e COSTA, Isabel S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

COIMBRA, R. G. C., SCHIKMANN, R. A geração net. *In* ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 25, 2001, Brasília. **Anais do 25º Enanpad**. Campinas: ANPAD, 2001.

CONTRIM, A. L. A retomada do crescimento econômico em 2010 e a política econômica. *In* **Indicadores Econômicos - FEE**, Porto Alegre, v. 38, n. 2, 2010.

DEDECCA, C. S.; ROSANDINSKY, E. N. Recuperação Econômica e a recuperação de empregos formais. *In* **Parcerias Estratégicas**, vol. 11, n. 22, 2006.

DRUCK, F.; FRANCO G.; SELIGMAN S. E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *In* **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, vol. 35, n. 122, 2010, p. 229-248.

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

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **Revista de Administração**, São Paulo v. 27, n. 4, p. 65-73, outubro/dezembro 1992.

EDMUNDS, J.; TURNER, B. Global generations: social change in the twentieth century. **British Journal of Sociology**, v. 56, p. 559–577, 2005.

FERRAZ, S. F. de S. *et al.* Análise da formação em Administração na perspectiva das inclinações profissionais. *In* ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais do 29º Enanpad**. Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERRARI FILHO, F. Como era de se esperar, a crise internacional chegou ao Brasil. E agora, o que fazer para mitigarmos os impactos da crise em 2009 e retomarmos o rumo do crescimento em 2010? *In* **Revista Economia & Tecnologia**, vol. 5, n. 2, 2009.

GOMES, A., F. **O outro no trabalho:** mulher e gestão. São Paulo: Revista de Gestão USP, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.

IPEA – Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada. Análise de Conjuntura. *In Temas de Economia Aplicada*. 2011. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10857>. Acesso em 05.08.2012.

HALL, D. T. **Careers In and Out of Organizations**. London, Sage Publications, 2002.

HIRATA, H. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista Latino-Americana de Estudios del Trabajo**. São Paulo, v. 4, n. 7, p. 5-17, 1998.

HOFFMANN, G. H. **Responsabilidade social e a questão de gênero**. Curitiba: revista FAE BUSINESS, n°9, setembro/2004.

IBARRA, H. **Identidade de carreira:** a experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Gente, 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Emprego – PME. Mulher no mercado de trabalho:** perguntas e respostas. Março de 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 07.04.2012.

KILIMNIK, Z. M. Transição de Carreiras Profissionais no Atual Contexto Competitivo e de Redução de Empregos. *In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do 23º Enanpad**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. 2011. **O Y da questão:** como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MARTIN, C.; TULGAN, B. **Managing the generation mix**. HRD Press, 2006.

NEVES, M. A. As novas configurações do trabalho: diversidade, precarização e dominação. *In ZEBALLOS, E.; SANTOS, J. V. T.; FIGUEREDO, D. (Org). América Latina: hacia una nueva alternativa de desarrollo*. Arequipa, Peru: Unsa, 2004. p. 186-199.

OLTRAMARI, A. P. Carreira: panorama de artigos sobre o tema. *In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do 32º Enanpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

POCHMANN, M. O trabalho na crise econômica no Brasil: primeiros sinais. **Economia & Tecnologia**. Ano 05, vol. 17, Abril/Junho de 2009.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprise**. New York: Free-press, 1992.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SANTOS, N. M. B. L.; ABRAHIM, G. S. A influência dos valores pessoais na determinação das âncoras de carreira. *In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do 32º Enanpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates, Inc., 1990.

_____. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SMOLA, K. W., SUTTON, C. D. Generational differences: revisiting generational or values for the new Millennium. **Journal of Organizational Behavior**, 23, (4), 363-382, 2002.

TAPSCOTT, D. **Grow up digital: How the net generation is changing your world**. New York: McGraw-Hill, 2009.

TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, 36, (5), 1117-1142, 2010.

USP - Universidade de São Paulo. **Âncoras de Carreira**. Texto adaptado por Joel S. Dutra e Lindolfo G Albuquerque do livro de Edgar Schein – Career Anchor. Apostila. USP, 2002.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. *In ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR*, 2, 2009, Curitiba. **Anais do 2º Engpr**. Curitiba: Anpad, 2009.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Processo de transição de carreira. *In DUTRA, J. S. (Org).* **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, E. F. R., SILVA, R. C., DUTRA, J. S. Gerações e Carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. *In ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD*, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais do 35º EnAnpad**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

VIEIRA, J. A. **A identidade da mulher na modernidade**. Delta, 2005, vol.21, p. 207-238.

VIZIOLI, T; ALVIM, T. Os efeitos da retomada da crise mundial na economia brasileira. **Carta de Conjuntura do IPEA**. 2012. Disponível em <http://petecounb.files.wordpress.com/2012/05/panorama-da-economia-brasileira-carta-de-conjuntura-do-ipea-thac3ads-ativim-e-thac3ads-vizioli.pdf>. Acesso em 05.08.2012.

ZEMKE, R., RAINES, C., FILIPCZAK, B. **Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace**. Nova York: AMACOM, 2000.