

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TIAGO NOVAES

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA E ATITUDES DE
CARREIRA PROTEANA E SEM FRONTEIRAS NA GERAÇÃO Z**

CAXIAS DO SUL

2017

TIAGO NOVAES

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA E ATITUDES DE
CARREIRA PROTEANA E SEM FRONTEIRAS NA GERAÇÃO Z**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Vidor

CAXIAS DO SUL

2017

N935a Novaes, Tiago

Análise da relação entre as âncoras de carreira e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras na geração Z / Tiago Novaes. – 2017.

76 f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Gabriel Vidor.

1. Carreira. 2. Geração Z. 3. Âncoras de carreira. 4. Carreira proteana. 5. Carreira sem fronteiras. I. Vidor, Gabriel, orient. II. Título.

TIAGO NOVAES

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS ÂNCORAS DE CARREIRA E ATITUDES DE
CARREIRA PROTEANA E SEM FRONTEIRAS NA GERAÇÃO Z**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Aprovado em 18 de dezembro de 2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Ademar Galelli
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Marta Elisete Ventura Motta
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dra. Janine Fleith de Medeiros
Universidade de Passo Fundo – UPF

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Vera Regina Salomão Novaes e Túlio Alves Novaes, que dedicaram parte de suas vidas a fazer com que os meus sonhos se tornassem realidade e me guiaram para que as minhas escolhas me tornassem uma pessoa melhor.

À minha noiva, Emiliania Provin, pelo apoio e atenção despendidos e pela compreensão nos momentos difíceis.

Aos meus irmãos, Túlio César Novaes e Kátia Regina Novaes, e suas famílias e à minha grande amiga, Magali de Vargas, pelo apoio incondicional nesse processo de desenvolvimento ao qual me dediquei.

A meu orientador, professor Gabriel Vidor, que conduziu o processo de orientação com muita paciência e dedicação.

Aos professores do PPGA da UCS, que me acompanharam ao longo do curso e compartilharam seus conhecimentos, permitindo-me ampliar horizontes e concluir este trabalho.

Agradeço também a todos os envolvidos, que, de alguma forma, contribuíram para esta realização.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar uma análise da relação entre as âncoras de carreira e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras na geração Z. Para isso, foi realizado levantamento bibliográfico sobre o tema “carreira” e mapeamento da geração Z na região da Serra Gaúcha. Após o mapeamento, optou-se por uma amostra não probabilística por conveniência, sendo aplicados instrumentos em alunos de graduação matriculados junto a Universidade de Caxias do Sul (UCS). Como testes, foram utilizados o inventário de âncoras de carreira de Edgar Schein (1996) e as escalas atitudes de carreira proteana e sem fronteiras de Briscoe et al. (2006). A pesquisa foi aplicada nos meses de agosto e setembro de 2017, obtendo 722 respostas válidas, sendo 538 respondentes com idade entre 18 e 24 anos, ou seja, integrantes da geração Z. Através da análise fatorial, foi possível verificar a existência de novos fatores, conforme o inventário de Schein (1996), sendo eles denominados resignação, criatividade empreendedora interna, especialista pleno e desconexo, além da exclusão da âncora competência técnica funcional, totalizando onze fatores e obtendo-se 60,32% de explicação desses fatores. A mesma análise foi realizada no inventário de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, sendo mantidos os quatro fatores originais e obtendo-se 47,08% de explicação desses fatores. Já através da análise de correlações, pôde-se verificar que ela é significativa em todos os fatores sugeridos por Briscoe et al. (2006): autodirecionamento e valores pessoais, para carreira proteana, e mobilidade física e mobilidade psicológica, para carreira sem fronteiras. Os resultados sugerem que o estudo das âncoras de carreira é relevante para o entendimento das atitudes de carreira do indivíduo da geração Z. Dessa forma, este trabalho apresenta uma contribuição quanto à possibilidade de novas âncoras de carreira e também sobre a tendência de atitudes ligadas à carreira da geração Z.

Palavras-chave: Carreira; Geração Z; Âncoras de carreira; Atitudes de carreira; Carreira proteana; Carreira sem fronteiras.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the relationship between career anchors and protean and boundaryless career attitudes in generation Z. In order to achieve this objective, a bibliographic survey on the career theme and a mapping of generation Z region of the sierra gaúcha. After this mapping, a non-probabilistic sample was chosen for convenience, the inventory of career anchors of Edgar Schein (1996) and the protean and borderless career attitudes scales of Briscoe et al. (2006), in undergraduate students enrolled at the University of Caxias do Sul (UCS). The research was applied in August and September 2017, obtaining 722 valid answers, and 538 respondents are 18 to 24 years old, that is, members of the Z generation. Through the factorial analysis it was possible to verify the existence of new Schein's (1996) inventory factors, being called resignation, internal entrepreneurial creativity, full and disconnected specialist, in addition to the exclusion of anchor functional technical competence, totaling eleven factors and obtaining 60.32% of explanation of these factors, the same analysis was performed in the inventory of protean career attitudes and without frontiers, maintaining the original four factors and obtained 47.08% of explanation of these factors. Already through the analysis of correlations, it can be verified that it is significant in all the factors suggested by Briscoe et al. (2006) who are self-directed and personal values for career protean and physical mobility and psychological mobility for career without frontiers. This suggests that the study of career anchors is relevant to the understanding of the career attitudes of the individual of generation Z. Thus, this work presents a contribution regarding the possibility of new career anchors and also about the tendency of attitudes linked to career, generation Z.

Keywords: Career; Generation Z; Career anchors; Career attitudes; Career protean; Boundaryless career.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões da carreira sem fronteiras	29
Figura 2 – <i>Framework</i> do método de trabalho	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado da busca nas bases SPELL e BDTD.....	17
Quadro 2 – Distribuição da população nas cidades com pólos da UCS – Idade e gênero	19
Quadro 3 - Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) das cidades com pólo da UCS	19
Quadro 4 – Resumo das teorias sobre carreira abordadas neste trabalho.....	31
Quadro 5 – Principais definições de geração.....	33
Quadro 6 – Itens preferencialmente consumidos pela geração Z.....	35
Quadro 7- Resumo das atitudes de carreira sem fronteiras,	40
Quadro 8 - Proposta da literatura de relacionamento das variáveis	41
Quadro 9 – Respondentes por cidade	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual explicado âncoras de carreira.....	45
Tabela 2 – Total da variância explicada das âncoras de carreira.....	46
Tabela 3 – Composição dos fatores das âncoras de carreira	47
Tabela 4 – Teste de confiabilidade das âncoras de carreira	48
Tabela 5 – Percentual explicado das atitudes de carreira	48
Tabela 6 – Composição dos fatores das atitudes de carreira	49
Tabela 7 – Teste de confiabilidade das atitudes de carreira	49
Tabela 8 – Análise de variância do fator serviço e dedicação a uma causa	50
Tabela 9 – Análise de variância do fator gerência geral.....	50
Tabela 10 – Análise de variância do fator resignação	51
Tabela 11 – Análise de variância do fator valores pessoais	51
Tabela 12 – Relação entre autodirecionamento e âncoras de carreira.....	52
Tabela 13 – Relação entre valores pessoais e âncoras de carreira.....	52
Tabela 14 – Relação entre mobilidade física e âncoras de carreira.....	53
Tabela 15 – Relação entre mobilidade psicológica e âncoras de carreira	53
Tabela 16 – Medidas de acuracidade das regressões.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Âncoras de Carreira
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ARH	Administração de Recursos Humanos
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CH	Capital Humano
CP	Carreira Proteana
CSF	Carreira Sem Fronteiras
EUA	Estados Unidos da América
GP	Gestão de Pessoas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PE	Planejamento Estratégico
PIB	Produto Interno Bruto
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	JUSTIFICATIVA	16
1.2	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo geral.....	20
1.3.2	Objetivos específicos.....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
2.2	LINHA DO TEMPO SOBRE OS ESTUDOS DE CARREIRA	23
2.3	CONTEXTUALIZANDO AS NOVAS CARREIRAS.....	24
2.3.1	Carreira proteana.....	26
2.3.2	Carreira sem fronteiras.....	28
2.4	OBSERVAÇÕES SOBRE AS NOVAS CARREIRAS	30
2.5	ESTUDO DE GERAÇÕES	31
2.5.1	Geração Z.....	34
3	MÉTODO	37
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	37
3.1.1	Instrumento da pesquisa	38
3.1.2	Inventário de âncoras de carreira	38
3.1.3	Atitudes de carreira proteana e sem fronteiras	39
3.2	MÉTODO DE TRABALHO	39
3.2.1	Realização de um pré-teste	42
3.2.2	Aplicação do instrumento de pesquisa.....	42
3.2.3	Análise dos resultados	43
4	RESULTADOS	45
4.1	APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	45
4.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
5	CONCLUSÃO.....	58

REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	67
ANEXO A – DADOS POPULACIONAIS E ECONÔMICOS DA AMOSTRA DA PESQUISA	72

1 INTRODUÇÃO

O setor Administração de Recursos Humanos (ARH), entre 1890 e 1950, no início da era da industrialização, se caracterizava apenas como controle de pessoal, sendo as suas atribuições meramente burocráticas. Entre 1950 e 1980, o setor passou a focar no comportamento dos trabalhadores, com base nas escolas de Psicologia behaviorista, levando em consideração o relacionamento interpessoal e a avaliação de desempenho dos trabalhadores (FISCHER, 1998; CAMPOS NETO, 2015).

Já entre 1980 e 1990, o cunho estratégico ganha destaque nas funções de ARH, muito em virtude dos trabalhos de Michael Porter, e as empresas, por sua vez, buscaram se adaptar a essa nova realidade. A partir da década de 1990, o diferencial competitivo que as pessoas podem proporcionar para a organização fica evidente, e a ARH passa a atuar na gestão estratégica de pessoas, influenciando e sendo influenciado pelo planejamento estratégico da organização (FISCHER, 1998; CAMPOS NETO, 2015).

Pode-se definir gestão de pessoas (GP) como o conjunto de políticas, práticas, ações e instrumentos empregados por uma organização para direcionar o comportamento humano no trabalho. O termo GP não é apenas um substituto para ARH, mas indica uma mudança de visão com foco na gestão e nas pessoas e destaca que, em geral, a gestão tem menor grau de previsibilidade dos resultados esperados em virtude do comportamento das pessoas, que mudou ao longo do tempo (FISCHER, 1998). Armstrong (2006, p. 8) afirma que “através dos princípios, políticas e práticas, o setor de gestão de pessoas auxilia a organização a atingir o sucesso planejado através das pessoas que a compõe”. O autor define também os focos de atuação do setor de GP:

- a) eficiência organizacional: desenvolver práticas nas áreas de gestão do conhecimento, gestão de talentos e criar um bom lugar para se trabalhar (GIL, 2012; ROBBINS et al. 2014);
- b) gestão do capital humano (CH): o CH é visto como um ativo da empresa; o objetivo é “reter trabalhadores habilidosos, comprometidos e motivados” (ARMSTRONG, 2006, p. 9);
- c) gestão do conhecimento: criar práticas que auxiliem no desenvolvimento, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento (OLIVEIRA, 2010; GIL, 2012);

- d) sistemas de recompensa: através de recompensas, manter os funcionários motivados e engajados com os objetivos organizacionais (GIL, 2012; ROBBINS et al., 2014);
- e) relações de emprego: manter um clima harmonioso com as centrais sindicais e funcionários (GIL, 2012; ROBBINS et al., 2014);
- f) atender a diversas necessidades: atender aos interesses dos *stakeholders*, levando em consideração os interesses de cada grupo (SOUSA; ALMEIDA, 2006).

O tema “carreira profissional”, por sua vez, converge com a visão de Armstrong (2006) no que diz respeito ao foco do setor de GP, sendo de interesse comum o desenvolvimento da carreira de cada colaborador e trazendo benefícios à organização. Quanto ao termo carreira, Martins (2001) afirma que deriva da expressão em latim *via carraria*, que significa “estrada para carruagens”, considerando o caminho e também o destino como já conhecidos. Para Decenzo e Robbins (2001), o formato da carreira como conhecida atualmente teve seu desenvolvimento a partir da Revolução Industrial, quando as indústrias passaram a premiar o bom desempenho através de benefícios, buscando impulsionar o indivíduo na carreira.

Em 1937, o sociólogo Everett Hughes afirma que as pessoas têm a carreira como o que dá sentido à sua vida, uma razão de viver, além de destacar sua importância para o sustento da família. Entretanto, Fischer (2002) destaca que as empresas, nessa época, não levavam em consideração a carreira dos seus colaboradores, mantendo o setor de ARH apenas para fins de controle de pessoal. Foi somente a partir dos anos 1970 que o tema ganhou destaque, principalmente após as pesquisas de Edgar Schein, Donald Super e George Milkovich (GUNZ; PEIPERL, 2007).

London e Stumpf (1982, p. 4) definem carreira como “uma sequência de posições e trabalhos realizados durante a vida, envolvendo uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações pessoais, além de imposições da organização e da sociedade”. Nesse sentido, para os autores, a carreira pode envolver trabalhos formais, informais ou voluntários. Dutra (1996, p. 4), por sua vez, define carreira como “uma série de estágios e transições que irão variar de acordo com as funções e pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente em que está inserido”. Para o autor, constitui-se como uma sequência não linear, destacando a relação entre empregador e empregado e englobando os interesses de cada um.

Pode-se observar que, a partir da década de 1980, o tema vem sofrendo alterações em sua concepção tradicional. Passam a ser apresentados tipos de carreira, cada qual com suas características, auxiliando o profissional a escolher o tipo de carreira a que melhor se adapta

(DEFILLIPI; ARTHUR, 1994; MAINIERO; SULLIVAN, 2006; BRISCOE et al., 2006). Dessa forma:

- a) carreira tradicional é aquela que se caracteriza por um evidente vínculo entre o trabalhador e a empresa, existindo um grande esforço por parte do indivíduo em conquistar posições no sentido vertical para cima (ARTHUR, 1994; VELOSO; DUTRA, 2010);
- b) carreira sem fronteiras (CSF) é, para Defillipi e Arthur (1994, p. 309), “uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além de um simples emprego”; denomina-se “sem fronteiras” pois pode se desenvolver em mais de uma organização (VELOSO; DUTRA, 2010);
- c) carreira empreendedora, como o nome sugere, é a carreira em que a pessoa empreende em algum momento, construindo seu próprio negócio (COSTA, 2010);
- d) carreira proteana (CP) é baseada na autodireção e valores pessoais e pode ocorrer em organizações ou fora delas, proporcionando aprendizagem e desenvolvimento; é administrada pelo indivíduo (MARTINS, 2001; HALL, 2002; VELOSO; DUTRA, 2010);
- e) carreira caleidoscópico se aproxima ao conceito de carreira proteana, com o acréscimo do equilíbrio da vida profissional e pessoal (COSTA, 2010).

Mediante o dinamismo dos eventos e alterações nas concepções de carreira e relacionamento de trabalho, torna-se relevante para o profissional planejar sua carreira. Nesse sentido, faz-se necessário diferenciar “planejamento” de “administração” de carreira. Milkovich e Boudreau (2000, p. 301) caracterizam administração de carreira como “o processo pelo qual a organização seleciona, avalia as atribuições e desenvolve os empregados, para atender às necessidades da empresa”. Para os autores, planejamento de carreira é “o processo pelo qual o empregado identifica e programa os passos necessários para atingir as metas da carreira” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 301).

London e Stumpf (1982) afirmam que, para se alcançar o sucesso, é necessário planejar a carreira e, para tal, sugerem o foco em três pontos essenciais: a auto-avaliação, estabelecimento dos objetivos e implantação do plano de carreira. Os autores afirmam que o foco nesses aspectos permite identificar os interesses e potencialidade de cada um e alinhar os objetivos pessoais em um cenário real, capacitando o indivíduo a buscar os conhecimentos e habilidades necessários para alcançar os objetivos traçados.

Os objetivos de carreira e sua percepção de relevância na vida podem variar de pessoa para pessoa. Uma tendência observada é que indivíduos de uma mesma geração tendem a agir

de maneira semelhante, influenciados pelas movimentações e acontecimentos sociais da época. Pode-se afirmar que as gerações não são exclusivamente definidas pela data de nascimento, mas pelas experiências que essas pessoas vivem coletivamente, gerando um resultado final para a sociedade (FEIXA; LECCARDI, 2010). Nessa perspectiva, a caracterização de gerações e, em especial, da geração Z, foco deste trabalho, é essencial para um melhor entendimento do proposto.

A geração X é composta pelas pessoas nascidas de 1961 a 1977. É assim chamada por ser a geração sem identidade, com necessidade de enfrentar as incertezas que se apresentaram na sua época e toda a hostilidade do mundo. Eventos significativos influenciaram os indivíduos dessa geração, tais como a queda do Muro de Berlim, a Guerra Fria, a epidemia de AIDS, a indústria do entretenimento e suas inovações tecnológicas (ULRICH, 2004).

A geração Y engloba os nascidos de 1978 a 1992. O significativo envolvimento com a tecnologia e o imediatismo são aspectos da personalidade nessa geração. Os Ys são caracterizados como ambiciosos, individualistas, instáveis, preocupados com o meio ambiente e práticas saudáveis. São também esperançosos e decididos e expressam suas opiniões sem se preocupar com a relação de poder entre as pessoas; buscam desafios e oportunidades, além de conviver de forma aceitável com a diversidade, considerando as diferenças étnicas, de sexo, religião e nacionalidade menos relevantes (ULRICH, 2004; FAGUNDES, 2011).

Já a geração Z, que inclui os nascidos de 1993 a 2009, é artística e adaptativa, pois tem muita intimidade com a mídia e as artes. A denominação “geração Z” teria derivado do termo “zapear”, ato de trocar constantemente o canal da televisão (MCCRINDLE, 2011).

1.1 JUSTIFICATIVA

O aumento das diferenças etárias no trabalho e a necessidade de atrair, reter e motivar pessoas talentosas evidenciam a necessidade de entender como os indivíduos das diferentes gerações relacionam a vida pessoal com a profissional e como concebem o seu desenvolvimento de carreira (ARMSTRONG, 2006). O tema desperta interesse da comunidade em geral; nas empresas, observa-se a dificuldade de gestão de equipes composta por várias gerações; no âmbito familiar, pais e responsáveis necessitam entender e orientar os jovens quanto aos seus anseios e interesses, no ingresso nas atividades profissionais. Observa-se a necessidade de aumentar o número de pesquisas adaptadas à realidade brasileira e à realidade regional, tendo em vista a grande diferença cultural que é encontrada no país (CORDEIRO, 2012).

A fim de identificar as publicações acadêmicas sobre o tema, realizou-se pesquisa bibliométrica para levantar pesquisas realizadas no Brasil entre os anos de 2011 e 2016 focando nos temas “carreira” e “geração Z”. Muniz, Junior Maia e Viola (2011) afirmam que, para uma pesquisa acadêmica, se faz necessária uma revisão teórica, analisando criticamente os trabalhos já publicados. Segundo os autores, esse mapeamento gera sustentação para o desenvolvimento de novos trabalhos, além de identificar os principais autores do tema de estudo.

Para este trabalho, as bases de dados utilizadas foram a SPELL (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e a BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), a partir das palavras-chave “carreira”, “gerações” e “geração Z”. O levantamento bibliométrico foi realizado no meses de setembro e outubro de 2016 e, posteriormente, atualizado em novembro de 2017. Foram levantados artigos publicados em periódicos nacionais classificados pela Qualis da Capes e teses e dissertações publicadas no BDTD; na base do BDTD, foi realizado um refinamento, utilizando as palavras-chave indicadas na busca dos campos título e assunto, a fim de delimitar a pesquisa a trabalhos referentes especificamente ao interesse desta dissertação. O resultado da busca é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultado da busca nas bases SPELL e BDTD

Palavra-chave	Ano de publicação	SPELL	BDTD
gerações	2011- 2017	27 documentos	18 documentos
carreira	2011- 2017	113 documentos	146 documentos
carreira + gerações	2011- 2017	03 documentos	02 documentos
geração Z	2011- 2017	03 documentos	02 documentos

Fonte: o autor (2017).

A busca na base SPELL para os temas “gerações” e “carreira” resultou em um expressivo número de documentos. Optou-se, então, por analisar os cinco trabalhos mais recentemente publicados, observando através do título e resumo dos mesmos a real compatibilidade com o tema desta dissertação.

O tema “carreira” ganha destaque no cenário acadêmico e organizacional no Brasil, especialmente a partir da década de 1990 (VELOSO, 2009; CORDEIRO, 2012), sendo abordado em diversos cenários e locais do país. Dalto e Santos (2015), por exemplo, analisam as concepções de carreira e fidelidade corporativa e salientam em sua pesquisa o risco potencial que as novas formas de carreira podem representar para a empresa. Duarte e Silva (2013) apresentam um trabalho de reconstrução de carreira após a aquisição por uma empresa multinacional, bem como os impactos gerados no ambiente organizacional. Deluca et al. (2016)

aprofundam a discussão sobre o tema, analisando como o campo das possibilidades se relaciona com os aspectos objetivos e subjetivos de uma carreira.

Entretanto, a linha de estudo mais recorrente está ligada aos conceitos de gerações. Diversos trabalhos abordam o tema “carreira” associado a uma ou mais de uma geração de trabalhadores, com destaque aos trabalhos publicados no período analisando a geração Y, a fim de identificar suas características, formas de pensar e agir, satisfação com trabalho e expectativas em suas carreiras profissionais (LEMOS; MELO; GUIMARÃES, 2014; CAPPI; ARAUJO, 2015; VELOSO et al., 2016; SILVA et. al., 2016). Evidenciou-se a carência de trabalhos referentes à geração Z, que ingressa no mercado de trabalho, sendo que, os mais velhos dessa geração, em 2017, têm vinte e quatro anos de idade.

Sobre a geração Z, a busca resultou em três documentos através da base da SPELL e dois documentos através do BDTD. Com relação às abordagens nos trabalhos analisados, nenhum aborda especificamente o tema “carreira profissional”; Jacques, Pereira e Fernandes (2015) realizaram uma pesquisa de campo a fim de elucidar as características de comportamento dos jovens da geração Z; Ceretta e Froemming (2011) e Veiga Neto et al. (2015) concentram seus estudos no perfil de consumo dos jovens, analisando o processo de decisão de compra e hábitos de consumo, respectivamente. O trabalho de Coelho (2013) apresenta a ideia da conectividade e compartilhamento de experiências dessa geração, entretanto, o enfoque do trabalho também é a relação dos jovens com o comércio varejista, que atua ainda forma tradicional, não atendendo aos anseios dos novos clientes. Dessa forma, pode-se identificar a carência de pesquisas nacionais referentes a interesses e atitudes relacionadas à carreira dos Z.

Identificar o perfil de carreira dos jovens trabalhadores e como eles veem e planejam suas vidas profissionais possibilita que as organizações criem soluções adequadas, revisando seus processos e adaptando às necessidades atuais, buscando atrair e reter talentos (BRISCOE et al., 2006). Tendo em vista que a discussão sobre carreira é relativamente recente no país, este estudo visa contribuir para o aprofundamento do tema “gestão de carreira”, especialmente para a geração Z.

1.2 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa proposta foi realizada junto à Universidade de Caxias do Sul (UCS), instituição com cinquenta anos de atividades e com representatividade em toda a região serrana do estado do Rio Grande do Sul (RS). A UCS oferece cursos técnicos, de graduação,

especialização, mestrado e doutorado e tem como missão “produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável” (UCS, 2017). A instituição conta com pólos universitários nas cidades de Bento Gonçalves, Canela, Caxias do Sul, Farroupilha, Nova Prata, São Sebastião do Caí e Vacaria. Quanto à população, segundo dados do Censo de 2010, as cidades que contam com pólos da UCS totalizam 751.810 habitantes. No Quadro 2, apresenta-se a distribuição por idade e gênero da população na região pesquisada e, no Quadro 3, a distribuição do Produto Interno Bruto (PIB) (IBGE, 2016).

Quadro 2 – Distribuição da população nas cidades com pólos da UCS – Idade e gênero

Região - UCS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	23.510	22.538	46.048	6,1
5 a 9	24.611	24.000	48.611	6,5
10 a 14	28.749	28.143	56.892	7,6
15 a 19	29.989	29.805	59.794	8,0
20 a 24	34.286	33.611	67.897	9,0
25 a 29	37.016	35.462	72.478	9,6
30 a 34	31.875	31.363	63.238	8,4
35 a 39	27.972	28.016	55.988	7,4
40 a 44	26.864	28.273	55.137	7,3
45 a 49	26.704	28.276	54.980	7,3
50 a 54	22.985	24.991	47.976	6,4
55 a 59	17.700	20.053	37.753	5,0
60 a 64	13.156	15.134	28.290	3,8
65 a 69	8.952	10.919	19.871	2,6
70 a 74	6.420	8.538	14.958	2,0
74 a 79	4.272	6.430	10.702	1,4
80 a 84	2.396	4.305	6.701	0,9
85 a 89	961	2.180	3.141	0,4
90 a 94	326	751	1.077	0,14
95 a 99	52	180	232	0,03
Mais de 100 anos	8	38	46	0,01

Fonte: IBGE (2016)

Quadro 3 - Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) das cidades com pólo da UCS

Variável	Região - UCS	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 70.876.800	R\$ 876.450.700	8,1%
Indústria	R\$ 1.101.566.200	R\$ 3.747.544.800	29,4%
Serviços	R\$ 1.349.876.700	R\$ 7.762.859.400	17,4%

Fonte: IBGE (2016)

Por meio dos dados obtidos junto ao IBGE (2017), busca-se caracterizar as cidades base desta pesquisa, evidenciando sua representatividade populacional e econômica para o estado, além de identificar indivíduos nascidos entre 1993 e 1998. Dessa forma, é possível compor uma fração da geração Z, foco deste estudo, que integra ou esteja ingressando no mercado de trabalho.

1.3 OBJETIVOS

Esta dissertação desenvolve a temática de gestão de pessoas (GP), com foco no tema “carreira”. A população escolhida para a investigação são indivíduos integrantes da geração Z, que tenham entre dezoito e 24 anos completos em 2017 e estejam cursando o nível superior junto à UCS.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo do trabalho é analisar a relação entre as âncoras de carreira e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras na geração Z.

1.3.2 Objetivos específicos

Do objetivo geral derivam-se os específicos, os quais são:

- a) investigar as atitudes de carreira proteana (CP) e sem fronteiras da geração Z, utilizando o modelo proposto por Briscoe et al. (2006);
- b) investigar as âncoras de carreira (AC) da geração Z, utilizando o modelo proposto por Schein (1996);
- c) realizar uma análise fatorial dos modelos propostos pelos autores;
- d) analisar as relações entre as âncoras de carreira e as atitudes de carreira proteana e sem fronteira na geração Z.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, aprofundam-se os conhecimentos teóricos sobre os temas analisados, a fim de fornecer embasamento para a análise proposta.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Albuquerque (1987), a Administração de Recursos Humanos (ARH) foi criada como uma área de controle e registro de pessoas, caracterizando-se como departamento de pessoal. Nesse período, em 1890, nos EUA, os trabalhadores eram tidos como fatores de produção. Segundo Decenzo e Robbins (2001), essa realidade passa a mudar a partir do trabalho dos primeiros teóricos que deram origem à escola da ARH. Os autores destacam quatro estudiosos com trabalhos essenciais nesse processo: Frederick W. Taylor, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet e Elton Mayo.

Frederick W. Taylor (1856-1915) era engenheiro mecânico. Considerado o pai da administração científica, desenvolveu seus estudos para aumentar a produtividade do trabalhador. Seu trabalho foi o primeiro a analisar as práticas de ARH como conhecidas atualmente. Hugo Münsterberg (1863-1916) era psicólogo e realizou contribuições nos métodos de treinamento, avaliação de desempenho e eficiência no emprego. Mary Parker Follet (1868-1933) era formada em filosofia, administração, direito e economia; defendia que as organizações fossem voltadas para as pessoas e os grupos; pode-se afirmar que foi a idealizadora do trabalho em equipe. Elton Mayo (1880-1949) era psicólogo e sociólogo, sendo de sua responsabilidade provavelmente as principais contribuições no campo da ARH. Seus estudos na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, nas décadas de 1920 a 1930, deram origem ao movimento das relações humanas ou teoria das relações humanas (ALBUQUERQUE, 1987; DECENZO; ROBBINS, 2001).

Posteriormente, a ARH passa a atuar sobre o comportamento dos indivíduos, sob a perspectiva da Psicologia behaviorista. A escola behaviorista clássica, por sua vez, teve como precursor o psicólogo americano John B. Watson (1878-1958) (OLIVEIRA, 2010). Dessa forma, o setor “deixaria de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, para atuar no comportamento das pessoas” (FISCHER, 1998, p. 101). Surgiram, então, as ferramentas das escolas humanísticas da teoria organizacional como métodos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoal.

Na década de 1930, Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo americano, autor da proposta da hierarquia das necessidades, inicia o período em que a psicologia humanística começa a interferir na teoria organizacional; a partir dos anos 1950, passa a ser utilizada nos EUA. Já nos anos sessenta e setenta, a escola de relações humanas foca seus esforços no treinamento gerencial, nas relações interpessoais e na avaliação de desempenho, além de desenvolver perfis gerenciais condizentes com a necessidade da empresa. Ainda que de forma embrionária, nessa fase, as organizações começam a compreender a importância das relações entre pessoas e organização, relação que afeta diretamente o resultado final da empresa (FISCHER, 1998; DECENZO; ROBBINS, 2001).

Na década de oitenta, o caráter estratégico da GP começa a ser considerado, com a necessidade de se incorporá-la às estratégias da organização (DECENZO; ROBBINS, 2001; BARBOSA, 2005). Nessa linha, o ARH deve se adequar às políticas empresariais e ao ambiente; há a necessidade de adequar os fatores internos e externos da organização.

Essa nova configuração, agora estratégica, é mais dinâmica e pautada pelos fatores sociais e suas relações com o trabalho. Barbosa (2005) atesta que, na década de noventa, não houve discussão suficiente sobre as políticas de ARH, o que estaria contribuindo para a crise de identidade no setor e nas relações de trabalho, antes marcada pela incansável tentativa de mediação entre empregado e empregador. O autor salienta que o novo papel das políticas de ARH seria “[...] garantir a integralidade da pessoa, sabendo que é imprescindível alcançar resultados e/ou metas que quase sempre deslocam o eixo de interesses individuais para o eixo de interesse organizacional” (BARBOSA, 2005, p. 125).

Na gestão contemporânea, o setor volta-se efetivamente para o negócio das organizações. A competitividade é introduzida nos debates, buscando compreender como as pessoas influenciam esse aspecto. Nessa nova realidade, o setor ocupa, de fato, a posição de vantagem competitiva. Para isso, tem como objetivo desenvolver o indivíduo, proporcionando-lhe maior autonomia e responsabilidade e buscando integrá-lo cada vez mais aos objetivos organizacionais; dessa forma, oferece desenvolvimento pessoal e profissional (FISCHER, 1998; DECENZO; ROBBINS, 2001).

Nesse novo contexto, Wood Jr. e Filho (2004) salientam que o aprendizado organizacional visa desenvolver a pessoa e tem diversas definições, dependendo da origem da sua pesquisa. Para os behavioristas, está associado ao comportamento, enfatizando o que pode ser observado e medido. Já os pesquisadores de modelos cognitivos consideram também os aspectos subjetivos da interação entre o indivíduo e o meio. O tema ganha destaque a partir da década de sessenta, levando em consideração que as organizações têm cultura, história,

memória, rotina e procedimentos, sendo de interesse das mesmas transformar esses princípios em práticas empresariais. Sob essa ótica, o aprendizado organizacional, além de potencializar o CH da organização, é uma maneira eficaz de lidar com as crescentes complexidades do mercado.

As teorias que buscam valorizar o elemento humano têm como objetivo inverter a visão predominante das organizações, ainda centrada na otimização dos custos, para uma nova perspectiva de valorização de ativos humanos (FISCHER, 1998). De acordo com essa concepção, as “pessoas não são recursos perecíveis, porém ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que são os principais responsáveis pelo desenvolvimento do negócio” (WOOD JR.; FILHO, 2004, p. 76). Dessa forma, para as organizações, o investimento e manutenção de seu CH torna-se indispensável no cenário competitivo atual. Políticas e práticas de ARH que visam o desenvolvimento de carreira podem ser consideradas uma forma de proteger o capital da organização (DECENZO; ROBBINS, 2001; BARBOSA, 2005).

2.2 LINHA DO TEMPO SOBRE OS ESTUDOS DE CARREIRA

A ênfase sobre o tema “carreira” teve início a partir do trabalho do sociólogo Everett Hughes (1937). Hughes defendia o papel fundamental dos indivíduos para as organizações quando os mesmos buscavam o desenvolvimento de suas carreiras. Donald Super (1957; 1963) contribui com estudos que hoje se podem nomear de teoria de desenvolvimento de carreira (FISCHER, 1998; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

No início dos anos 1970, ainda não era identificado um campo estabelecido de análise nos estudos organizacionais. Foi somente após a publicação dos trabalhos de Hall (1976), Van Maanen (1977) e Schein (1978), na segunda metade da década, que a área ganha destaque. Havia, então, pesquisas em número suficiente para passar a integrar disciplinas das ciências sociais, complementando a base teórica oferecida principalmente pelos psicólogos vocacionais e sociólogos (VELOSO, 2009; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Nos anos 1980, Louis (1980) aborda as transições de carreira; define-as como o período em que a pessoa está trocando de função, o que também pode ser definido como mudança de orientação de carreira. Ainda na década de 1980, London e Stumpf (1982) abordam um modelo de planejamento de carreira e as três responsabilidades do indivíduo para tal: 1) autoavaliação: quais são as qualidades, defeitos e interesses de cada um; 2) estabelecimento de objetivos de carreira: processo pessoal que visa identificar as oportunidades oferecidas pela organização, bem como o cruzamento com os objetivos pessoais; 3) implementação do plano

de carreira: busca pela qualificação e experiência necessária para ter acesso às oportunidades. Ainda na década de 1980, Hall, Arthur e Laurence (1989) agregam novos pontos de vista, levando em consideração fatores da Psicologia, Psicologia Social, Sociologia e Antropologia (VELOSO, 2009; CORDEIRO, 2012; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Na década de 1990, Edgar Schein apresenta o inventário de âncoras de carreira (AC), o qual permite que a pessoa identifique de forma clara seus valores e aspirações de carreira (SCHEIN, 1996; VELOSO, 2009; KILIMNIK; VISENTIN, 2014). Defillipi e Arthur (1994) publicam o conceito de carreira sem fronteiras (CSF), caracterizada por se desenvolver em mais de uma organização, ou seja, não limitada pelas fronteiras de uma só empresa. Hall (1996) publica o conceito de carreira proteana (CP), pautada pelo autodirecionamento, na qual os valores pessoais são considerados por cada indivíduo na orientação da sua carreira (VELOSO, 2009; CORDEIRO, 2012; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Briscoe et al. (2006) desenvolvem quatro novas escalas para medir as atitudes de CP e CSF. Gunz e Peiperl (2007) fornecem uma referência sobre o papel da carreira na vida do indivíduo, instituições e indústrias. Em obra posterior, Briscoe et al. (2012) enfatizam como as pessoas em todo o mundo buscam o equilíbrio na carreira, tendo cuidado com os fatores da vida pessoal (VELOSO, 2009; KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

No Brasil, até a década de 1990, o tema “carreira” era pouco abordado. A obra de Dutra (1996) teve como proposta suprir essa lacuna, com foco no setor de GP e profissionais interessados em pensar em suas carreiras (VELOSO, 2009).

Observa-se que os estudos sobre carreiras abordam, além de planos de carreiras oferecidos pelas empresas, planos de carreiras autodirigidas, proteanas, sem fronteiras e multidirecionais. Temas como equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, criatividade e a transição de carreira passam a ser frequentes na gestão moderna de carreira (KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

2.3 CONTEXTUALIZANDO AS NOVAS CARREIRAS

As teorias de carreira foram desenvolvidas focando as grandes organizações, que contavam com estruturas rígidas e exerciam suas atividades em ambientes estáveis (ARTHUR, 1994). Atendendo ao paradigma da era industrial, essas grandes organizações produziam riqueza e empregos que, por sua vez, atendiam às necessidades da população a longo prazo (ARTHUR et al., 1999).

Na década de 1980, esse modelo declinou, e a busca pela competitividade levou as organizações para o caminho da inovação, abrindo espaço para competidores menores e mais flexíveis. Esse cenário ficou conhecido como nova economia (NE) (ARTHUR et al., 1999). A NE apresentou inúmeros movimentos nas organizações, a citar, a reengenharia, o advento da tecnologia da informação (TI), globalização e maior competitividade, implicando em formas mais flexíveis e horizontalizadas de se organizar o trabalho. Nesse contexto, a competitividade só é alcançada pelas organizações através da agilidade de resposta diante das mudanças do mercado, que se tornam cada vez mais frequentes (HALL, 2002).

A NE apresenta duas características principais, sendo uma ligada à competência humana, que é o centro do desenvolvimento da sociedade moderna, e a segunda, baseada na produção, distribuição e uso desse conhecimento. Nesse cenário, surge um novo modo de pensar as carreiras; os profissionais também precisam ser flexíveis e capacitados para lidar com a complexidade atual. Diversas alterações no mercado de trabalho podem ser atribuídas à NE, como a redução do tempo de empresa, estabilidade no emprego, descentralização, tendência à mobilidade dos trabalhadores entre organizações, aumento dos trabalhos temporários e diferentes vínculos de trabalho (ARTHUR, 1994; HALL, 2002).

Dissolvem-se, assim, as fronteiras da organização; descrições de cargo e hierarquia de *status* foram substituídas por oportunidades de contribuir. A força de trabalho feminina concilia melhor o trabalho e a vida pessoal e integra os papéis sociais que antes eram separados, além da reciprocidade, que agora entra no jogo. Reciprocidade pode ser entendida como os laços que conectam as pessoas com as empresas. Além dos acordos formais, que geralmente envolvem benefícios e retornos financeiros, passa a existir uma espécie de “contrato psicológico” entre as partes, que envolve também aspectos intangíveis da relação. Em outras palavras, o empregador tem uma expectativa de esforço por parte dos funcionários, e os funcionários esperam uma remuneração justa, um trabalho desafiador, autonomia e realização. Para cumprir esse “contrato psicológico”, ambos precisam se engajar (ARTHUR et al., 1999).

Essas mudanças nas expectativas e na forma de as pessoas encararem a carreira são geradas pelo medo de perder o emprego, promessas não cumpridas e pela busca de empregabilidade. Nesse cenário, as pessoas veem a necessidade de buscar conceitos não lineares de carreira, separando o trabalho realizado do aprendizado gerado. O aprendizado passa a ser essencial na gestão de carreira. Quanto maior o aprendizado, maior a chance de empregabilidade. A carreira agora é um repositório de conhecimento e uma fonte de vantagem competitiva da organização (ARTHUR, 1994).

A partir desse contexto, neste trabalho, optou-se por duas abordagens condizentes com os conceitos de novas carreiras: a abordagem proposta por Douglas Hall, chamada carreira proteana, e a abordagem proposta por Michael Arthur, chamada carreira sem fronteiras. Ambos os autores seguem a ideia da NE para desenvolver suas teorias.

2.3.1 Carreira proteana

A carreira proteana (CP) é caracterizada pela mudança frequente, autoinvenção, autonomia e autogestão. O nome proteana provém do deus grego Proteus, que mudava de forma de acordo com a sua vontade (HALL, 2002). Para construir sua linha de raciocínio, o autor Douglas Hall afirma que a estabilidade econômica das últimas décadas do século XX gerava empregos relativamente seguros, principalmente quando se mencionam altos níveis hierárquicos. Dessa forma, mudanças de emprego em curtos períodos eram vista de forma negativa. Com o paradigma da NE, a turbulência no ambiente de trabalho gera insegurança e instabilidade no emprego. Seguindo essa ótica, o autor afirma que os contratos de longo prazo, com promessas de segurança e ascensão, são substituídos por contratos de curto prazo e renovados a cada dia, baseados nas necessidades e *performance* do indivíduo (HALL, 2002).

A teoria apresentada por Hall (2002) condiz com a mudança de visão sobre os contratos de trabalho e apresenta as seguintes características:

- a) mudanças frequentes;
- b) autoinvenção;
- c) autonomia;
- d) autodireção;
- e) habilidade para aprender, redirecionar a carreira e construir redes de relacionamento.

O que move os indivíduos, nesse tipo de carreira, são as necessidades pessoais e o sucesso psicológico. A segurança no trabalho passa a ser constituída pela proteção gerada internamente, por meio do desenvolvimento de habilidades para lidar com a mudança de paradigma. Segundo o autor, há a necessidade de que a pessoa agora saiba o que e como aprender, além de aprender continuamente sobre os outros e sobre si, a fim de lidar com o novo contrato de carreira.

Sendo assim, a CP apresenta as seguintes características (HALL, 2002):

- a) cada pessoa administra a sua carreira e não mais as organizações;
- b) a carreira é uma série de experiências ao longo da vida, aprendizado e transições;

- c) é preciso manter a aprendizagem contínua e o autodirecionamento;
- d) o desenvolvimento não é necessariamente movimento para cima na hierarquia;
- e) os fatores de sucesso mudaram para *learning-how* e empregabilidade;
- f) o objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Quatro dimensões essenciais são consideradas nesse tipo de carreira:

- a) *performance* no trabalho: critério pessoal, em termos de salário e posição desejada;
- b) atitudes: exerce função determinante nas escolhas de cada um;
- c) identidade: baseada em autorrespeito;
- d) adaptabilidade: flexibilidade no trabalho e desenvolvimento de competências.

A pessoa que seguir a CP deve ter um alto senso de identidade e adaptabilidade; a carreira proporciona liberdade, porém requer uma alta capacidade de adquirir novas habilidades. Dessa forma, a formação de um forte senso de identidade é necessária para o sucesso psicológico nesse tipo de carreira (HALL, 2002).

Briscoe et al. (2006) apresentam duas perspectivas de avaliação da CP. A primeira está ligada ao autodirecionamento de carreira, utilizando a habilidade de se adaptar ao ambiente e avaliando os resultados em relação ao desempenho e aprendizado. A segunda está relacionada aos valores pessoais do indivíduo, que o direcionam em suas escolhas, em lugar de motivadores como cargos e salários.

Uma pesquisa realizada na Austrália por Sargent e Domberger (2007) analisou o desenvolvimento proteano de carreira, destacando a orientação por valores pessoais entre os jovens em fase inicial de carreira. Foram identificados dois valores principais que nortearam as decisões dos jovens pesquisados: contribuição social através do trabalho e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Esse tipo de carreira inicia quando a pessoa visualiza e se identifica com seus familiares e amigos, que servem como modelos a seguir, a partir dos quais ela pode idealizar suas possibilidades. Em um segundo momento, com a prática de trabalho, testa funções e possibilidades de carreira, comparando com seus valores. Nessa etapa, os valores podem ser confirmados ou rejeitados. Existem momentos críticos durante o processo, como a falta de uma promoção desejada, que gera um questionamento e reflexão para o trabalhador da CP. Nessa situação, ela questiona seus valores, objetivos e planos de carreira, verificando se existe compatibilidade entre eles. Dessa forma, os objetivos e planos que são incompatíveis com seus valores pessoais são excluídos e novas alternativas são elaboradas (SARGENT; DOMBERGER, 2007).

2.3.2 Carreira sem fronteiras

A organização sem fronteiras foi tema da conferência da *Academy of Management*, realizada em Atlanta, em 1993, e posteriormente transformada em uma edição especial do *Journal of Organizational Behavior* (OLIVEIRA, 2010). A partir dessas discussões, os autores Defillippi e Arthur (1994) apresentaram, em contraponto à carreira tradicional, o que ficou conhecido como carreira sem fronteiras (CSF). A CSF é caracterizada por não haver necessidade de estar ligada a apenas uma organização, sendo definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras organizacionais, contando com diferentes graus de movimentações físicas e psicológicas em diversas situações de emprego (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994; SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

A mobilidade física, como o nome sugere, constitui-se como a oportunidade de desenvolver suas atividades profissionais em mais de um local. Nesse conceito, o trabalho não está necessariamente ligado a um emprego formal, envolvendo também a participação em projetos por prazo determinado. A capacidade de mobilidade é essencial para a construção dessa carreira (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

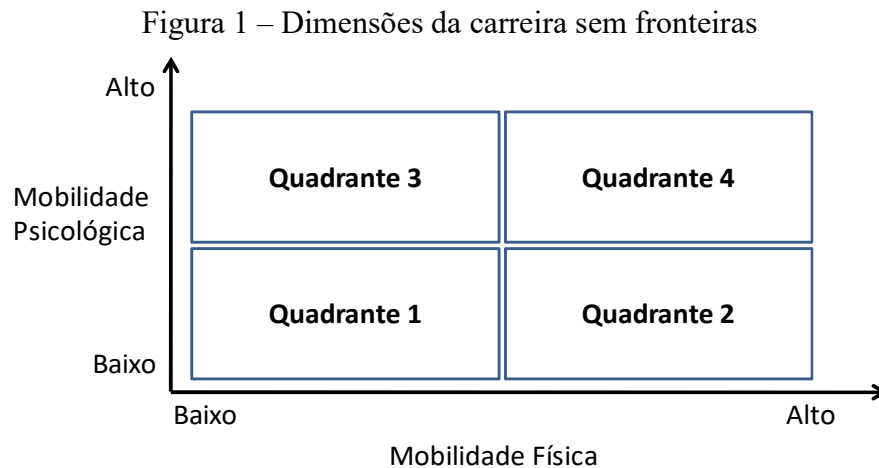
A mobilidade psicológica provém da percepção do próprio indivíduo sobre a sua capacidade de fazer transições entre organizações, sentindo-se motivado por novas experiências, projetos e aprendizado no trabalho e observando o mercado e as possibilidades, sempre além das fronteiras. Para que essa mobilidade ocorra, a pessoa necessariamente precisa agir de forma independente da relação com o empregador, utilizando sua rede de relacionamentos para captação de novas oportunidades; além disso, não pode estar ligada a uma forma tradicional de hierarquia (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

A CSF não depende de uma relação de longo prazo entre empregado e empregador. Fica evidente, portanto, a diferença entre CSF e a carreira tradicional, na qual a lealdade e as relações de longo prazo eram superestimadas e havia a necessidade de ascensão hierárquica (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994). Em síntese, as principais características da CSF apresentadas pelos autores são:

- a) atividades profissionais não desenvolvidas necessariamente em uma única organização;
- b) mobilidade física;
- c) mobilidade psicológica;
- d) menor relação entre empregado e empregador;
- e) utilização de rede de relacionamentos;

f) carreira não hierarquizada.

Cabe ressaltar que, nessa teoria, não se trata de ter um ou outro tipo de mobilidade, mas de combiná-las. Na Figura 1, são apresentados quatro quadrantes que representam e auxiliam a explicar essas combinações, conforme sugerido por Sullivan e Arthur (2006):



Fonte: adaptado de Sullivan e Arthur (2006)

- Quadrante 1 (Q1): baixa mobilidade física e psicológica. Indivíduos que têm conhecimento em uma área específica, aplicando-se apenas a uma determinada realidade da organização, buscando estabilidade no trabalho, sem interesse em desafios que alterem a realidade atual;
- Quadrante 2 (Q2): alta mobilidade física e baixa mobilidade psicológica. Têm disposição para mudanças de local de trabalho ou empresa, mas buscam continuidade e trabalhos semelhantes mesmo em locais diferentes;
- Quadrante 3 (Q3): baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica. Apresentam altos índices de empregabilidade sem a necessidade de se mover fisicamente;
- Quadrante 4 (Q4): alta mobilidade física e psicológica. Apresentam facilidade e interesse em mudanças físicas de local de trabalho e alteram sua orientação psicológica com frequência, mudando de emprego e buscando novas competências e desafios.

Essa mobilidade também ocorre por meio do cruzamento de fronteiras dentro da própria organização, como departamental, divisional ou hierárquica, ou ainda no cruzamento das fronteiras entre empresas e profissões (SULLIVAN; ARTHUR, 2006).

2.4 OBSERVAÇÕES SOBRE AS NOVAS CARREIRAS

A literatura atual tem se dedicado ao estudo das novas carreiras e suas possibilidades. Entretanto, existem observações a serem feitas quanto à prática desses conceitos, especialmente sobre o conceito sem fronteiras, referido como “confuso” por Rodrigues e Guest (2010). Os autores buscaram confirmar se as CSF influenciaram o aumento da rotatividade e a redução do tempo de empresa dos empregados. Foram analisados dados dos EUA e de países europeus; concluiu-se que as estatísticas não confirmam essa afirmação, pois não houve alterações significativas nas duas variáveis desde 1992, nos locais pesquisados.

Existem limites de carreiras que já são conhecidos, como profissão, localização geográfica do trabalho, natureza do contrato e família. Mesmo assim, costumam ser analisados um a um em detrimento de uma análise sistemática e integrada (RODRIGUES; GUEST, 2010). Estudos apontam ainda que a possibilidade de cruzamento de uma fronteira organizacional, por exemplo, inibe o cruzamento de outras, como profissão ou indústria (INKSON, 2006).

Rodrigues e Guest (2010) afirmam que a autogestão de carreira ainda não é uma realidade, pois os trabalhadores esperam suporte e direcionamento por parte das organizações. Acreditam também que a mobilidade pode ser resultado de incapacidade da mão de obra (INKSON, 2006). Levando em consideração que poucos percebem suas carreiras com as premissas modernas, Rodrigues e Guest (2010) destacam que esses podem ser modelos para alguns tipos de ocupação, citando os trabalhadores de TI do Vale do Silício norte-americano.

Sommerlund e Boutaiba (2007) concluem que a distinção entre carreiras tradicionais e modernas é precária, sendo elas complementares e não contrastantes. Apontam que é raro uma visão crítica nos debates atuais de carreira, pois o ideal de liberdade é uma noção de valor positivo difícil de contestar. Entretanto, há razões para interpretar a ideia de liberdade com suspeita, especialmente quando age como um regime institucionalizado e de intermináveis autorreflexões, exigindo esforço contínuo de reinvenção e reconstrução de si mesmo.

Inkson (2006) analisa as novas carreiras como metáforas. Na visão do autor, podem tanto reforçar as características e estimular o desenvolvimento criativo do indivíduo, quanto ser restritivas, simplificando ou distorcendo a realidade vivida por cada um. O autor defende que a CSF é, na verdade, “carreira de cruzamento de fronteiras”, pois, ao se cruzar uma fronteira, ela é ultrapassada e não extinta. Inkson (2006) afirma ainda que o conceito de CSF tem sido muito mais utilizado que a CP e credita esse resultado à estratégia dos autores Defillippi e Arthur (1994), que incluíram o nome da teoria como título de um livro relevante – o que mostra eficácia do conceito dentro da nova economia – e convidaram autores de disciplinas não relacionados à

carreira, como Karl Weick e Charles Perrow, para relacionar o conceito “sem fronteiras” com fenômenos organizacionais e sociais mais amplos.

Para Inkson (2006), são necessários muitos estudos empíricos sobre as dinâmicas das novas formas de carreira. No Brasil, nos anos 1980, foi dada uma pequena atenção ao estudo do tema, mas somente no início dos anos 1990 é que as pesquisas se voltaram para as pessoas. No país, se observa certa resistência ao planejamento de carreira. Os indivíduos tendem a guiar suas carreiras por influências externas – remuneração e *status*, por exemplo – e não por preferências e valores pessoais (DUTRA, 2010). As pessoas vêem suas carreiras como busca por oportunidades na empresa onde atuam ou no mercado de trabalho. Essa tendência apresenta um indivíduo motivado pelo externo, e as possibilidades oferecidas influenciam suas decisões. Nesse contexto, Dutra (2010) alerta que os indivíduos podem cometer equívocos, entre os quais visão restrita de oportunidades, armadilhas profissionais e a subutilização da capacidade profissional.

O Quadro 4 apresenta um resumo das teorias sobre o tema “carreira” abordadas neste trabalho. Esse quadro visa auxiliar no entendimento da alteração de paradigma da carreira tradicional para os novos formatos de carreira, orientados pelos indivíduos, levando em consideração seus valores pessoais, características de autodirecionamento e tendência para a mobilidade física e psicológica.

Quadro 4 – Resumo das teorias sobre carreira abordadas neste trabalho

Carreira tradicional	London e Stumpf (1982): “uma sequência de posições e trabalhos realizados durante a vida; envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações pessoais, além de imposições da organização e da sociedade”; Dutra (1996): “uma série de estágios, transições que irão variar de acordo com as funções e pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente que está inserido”.
Carreira proteana	Hall (2002): caracterizada pela mudança frequente, autoinvenção, autonomia e autogestão; o nome “proteana” provém do deus grego Proteus, que mudava de forma de acordo com sua vontade.
Carreira sem fronteiras	Defillippi e Arthur (1994); Sullivan e Arthur (2006): caracterizada por não haver necessidade de estar ligado a apenas uma organização, é definida como uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além das fronteiras organizacionais, com diferentes graus de movimentações físicas e psicológicas, em diversas situações de emprego.

Fonte: o autor (2017).

2.5 ESTUDO DE GERAÇÕES

Os primeiros estudos referentes a gerações têm origem no século XIX, ligados a uma abordagem historiográfica. O conceito permitiu compreender de forma clara os movimentos históricos, referindo-se principalmente às transformações sociais. A partir do século XX, a

questão geracional atinge toda a sociedade, pois os indivíduos nascidos em diferentes períodos históricos, em determinado momento, passam a conviver com novos agentes culturais; há também o desaparecimento de gerações, sendo que cada grupo geracional vivencia parte dessa experiência, definindo a necessidade da transmissão de bens culturais de uma geração para outra e formando uma sucessão de elementos (MANNHEIM, 1990).

A geração pode ser considerada, segundo Mannheim (1990), como uma dimensão analítica importante para a compreensão da dinâmica das mudanças sociais e as formas de agir e pensar de uma determinada época. Portanto, uma geração não se relaciona necessariamente com um tempo cronológico de nascimento, não havendo um padrão para o surgimento de uma nova geração; podem ser dez ou quinze anos, ou até mesmo séculos, como no período feudal.

Forquin (apud BATISTA, 2010) reforça que a sociedade pós-industrial vem sofrendo alterações em ritmo nunca visto antes, alterando diretamente as relações entre as gerações; observa que os modelos comportamentais do passado perdem a sua validade com o tempo e ressalta que as novas gerações são mais informadas e adaptadas ao cenário atual. No passado, os adultos eram guias e orientavam jovens sobre muitos aspectos; eram vistos e respeitados como fontes de informação e conhecimento. O autor afirma que essa realidade não existe mais, pois os adultos de hoje não sabem mais do mundo do que as crianças nascidas nos últimos vinte anos.

Strauss e Howe (apud BATISTA, 2010), por sua vez, afirmam que cada geração corresponde a aproximadamente vinte e dois anos e é percebida em ciclos. Para os autores, a história produz a geração e a geração produz a história. Os estudiosos apresentam quatro ciclos que se repetem, sendo possível prever parcialmente o comportamento das futuras gerações. Em seu trabalho, apresentam um estudo das gerações desde 1584 até o ponto futuro do ano de 2069. Segundo essa teoria, embasada historicamente, a proteção dos pais é um fator importante: os pais são motivados pela vontade de compensar as falhas observadas em sua infância; dessa forma, se a próxima geração acaba se tornando superprotetora com seus filhos, por consequência, a geração seguinte toma a postura de diminuir esse instinto protetor. Strauss e Howe afirmam que as gerações são construídas e moldadas pelo nível de interação com os pais, bem como pelos acontecimentos sociais da época.

Pesquisas realizadas em diversas áreas das ciências sociais evidenciam a relevância das questões geracionais e exercem uma função importante, na medida em que referenciam o indivíduo dentro de um tempo social. Essas pesquisas envolvem o debate sobre o desenvolvimento de uma cultura globalizada dos jovens que são influenciados pelas mídias sociais, TV, filmes e músicas, passando pela questão dos jovens que estão ingressando no

mercado de trabalho e suas diferenças sistemáticas e globais em relação às gerações anteriores (BRISCOE et al., 2012).

Apesar de sua relevância, o tema ainda não teve uma atualização de suas bases teóricas e metodológicas. Em termos sociológicos, o conceito de geração foi inicialmente delimitado por Auguste Comte no século XIX, que atribuía a cada geração o período de trinta anos (EDMUNDS; TURNER, 2005; FEIXA; LECCARDI, 2010). O Quadro 5 apresenta definições de autores que são referência sobre o assunto.

Quadro 5 – Principais definições de geração

Autor	Definição de geração
Auguste Comte (1798-1857)	Geração medida pelo tempo linear de trinta anos. O progresso é identificado com as novas gerações.
Wilhelm Dilthey (1833-1911)	Gerações são definidas em termo de contemporaneidade e consistem em um conjunto de pessoas sujeitas ao mesmo conjunto de experiências e influências históricas comuns em seus anos de maleabilidade máxima.
José Ortega Y Gasset (1883-1955)	As pessoas nascidas em um mesmo tempo comungam da mesma percepção vital que se opõe às gerações anteriores e mais recentes e que define sua missão na história. Cada geração acontece em um intervalo de quinze anos.
Karl Mannheim (1893-1947)	A geração é parte do processo histórico que jovens da mesma idade-classe de fato compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante o processo de socialização.

Fonte: adaptado de FEIXA; LECCARDI, 2010.

É possível notar, no Quadro 5, as diferenças de definição dos autores. Comte e Ortega Y Gasset definem tempos lineares de trinta e quinze anos, respectivamente, para a formação de uma geração. Já Dilthey e Mannheim têm uma visão qualitativa, observando que os fatos históricos vividos em conjunto na fase de amadurecimento do grupo formam a geração. Mannheim também apresenta um novo elemento, a classe social.

A globalização e os meios de comunicação, especialmente a internet, elevaram as possibilidades de participação dos jovens de diferentes locais em um conjunto de eventos e experiências muito similares, colocando-os em uma mesma posição geracional (EDMUNDS; TURNER, 2005; TAPSCOTT, 2010).

Em uma das aplicações possíveis dos conceitos de gerações, Dencker et al. (2008) fizeram uma análise sociológica e psicológica para evidenciar a relação entre geração e o comportamento no trabalho. Os autores iniciaram sua construção baseando-se em uma pesquisa sociológica de memórias coletivas. Essas memórias indicam que os eventos formadores tiveram impacto sobre os indivíduos de uma geração, moldando seus valores, comportamentos e suas expectativas sociais e em relação ao trabalho.

Ainda segundo os autores, ao ingressar no mercado de trabalho o indivíduo estabelece um contrato psicológico com o empregador baseado justamente nessas expectativas. O cumprimento do contrato leva a emoções positivas que afetam o comprometimento, a satisfação e reduzem a intenção de troca de emprego. O descumprimento do contrato tem justamente o efeito contrário. Dencker et al. atestaram, dessa forma, que uma geração se comporta de acordo com os eventos que vivencia e comprovaram a relevância de estudos dessa natureza para as organizações.

No entanto, a fim de facilitar a compreensão, ainda são utilizados períodos de tempo ligados ao nascimento dos indivíduos para delimitar gerações; destaca-se que essa é apenas uma demarcação potencial dos integrantes de uma mesma faixa etária e ligada aos mesmos eventos históricos. Sendo assim, podem-se citar algumas das gerações que hoje compõem o mercado de trabalho, político e social: 1) geração X (nascidos entre 1961 e 1977); 2) geração Y (nascidos entre 1978 e 1992); 3) geração Z (nascidos entre 1993 e 2009); 4) geração Alpha (nascidos a partir de 2010) (ULRICH, 2004; FAGUNDES, 2011).

2.5.1 Geração Z

A geração Z constitui-se dos nascidos entre 1993 e 2009, também chamados de Zees ou Zeds (ULRICH, 2004). A denominação teria derivado do termo “zapear” e os mais velhos dessa geração têm a idade de 24 anos em 2017, período de realização desta pesquisa. McCrindle (2011) afirma que essa geração é artística e se adapta facilmente ao cenário que se apresentar; afirma que os Zs nasceram em meio a recessão global e reestruturação econômica e social.

São nativos digitais, sendo fortemente ligados aos meios de comunicação e às facilidades que a tecnologia proporciona. *Sites* de busca, redes sociais, acesso à literatura do mundo inteiro, cursos, palestras, compras *on-line* e tantos outros meios que vieram para facilitar a vida são o meio de vida básico para essa geração. O mundo se torna sem fronteiras, pois, nessa realidade, tudo é perto geograficamente e rápido como na internet, o que se reflete diretamente nos desejos profissionais e objetivos de vida da geração Z. Sendo tudo rápido e fácil, muitos deles confundem a vida real com a virtual e esperam agilidade e praticidade em também nos relacionamentos, educação e relações de trabalho (MCCRINDLE, 2011).

Segundo McCrindle, essa geração apresenta também a tendência de seguir o modelo de comportamento de pessoas expostas na mídia e replicar suas condutas. O autor cita a cantora inglesa falecida em 2011, Amy Winehouse, que agia de forma peculiar e vivia sob influência de álcool e drogas, possuindo muitos fãs adolescentes. Outro modelo seria a cantora americana

Lady Gaga, que defende igualdade de direitos para as pessoas de todas as opções sexuais. No campo da política, o presidente americano Barack Obama, primeiro presidente afrodescendente dos EUA, exerce também esse papel de referência sobre a geração Z. Essas referências, sejam positivas ou negativas, moldam a conduta dessa geração, já que a mesma é muito influenciada pelos meios de comunicação.

Na área da educação, percebe-se de forma clara as mudanças de uma geração para outra. As crianças chegam à escola com muito mais conhecimento adquirido que as gerações anteriores, sendo comum crianças ingressarem já alfabetizadas na escola, evento raro para as gerações anteriores. O acesso facilitado às informações teria possibilitado essa realidade. Bennett et al. (2008) complementam que é nítida a presença da tecnologia nas salas de aula, porém alertam que os jovens devem ser orientados sobre como reconhecer a fidelidade e a qualidade das informações. Já para Greenfield (2014), os Zs vem perdendo suas capacidades intelectuais, uma vez que a tecnologia faz com que essa geração não tenha mais condições de interpretar linguagem corporal, tons de voz e nem mesmo olhar as pessoas nos olhos, tornando tudo mais artificial. Sugere ainda que as redes sociais e os *videogames* alteram o comportamento dos Zs.

Quanto ao perfil de consumo da geração Z, Ceretta e Froemming (2011) afirmam que são consumistas e gastam seu dinheiro, que é proveniente dos pais ou do seu próprio trabalho, para se manter conectados às tendências, referindo-se inclusive às novidades tecnológicas que lhes são mais atraentes. Segundo as autoras, tendem a gastar muito dinheiro em suas compras diárias, consumindo itens que incluem a vaidade, como cosméticos, além de itens relacionados à socialização com outros jovens, como lanches em intervalos de aula ou atividades relacionadas ao trabalho.

As autoras apresentam ainda as preferências de consumo dos jovens da geração Z, conforme evidenciado no Quadro 6. Os valores percentuais se referem à citação de itens de preferência de compra ou consumo, ou seja, onde os jovens gastam seu dinheiro. Ceretta e Froemming concluem que mesmo jovens de cidades pequenas tendem a seguir padrões mundiais de consumo, ligados diretamente aos meios de comunicação, tendo em vista que as ofertas e marcas chegam a seu conhecimento e interesse de consumo com muita facilidade através da televisão, rádio e, especialmente, da internet.

Quadro 6 – Itens preferencialmente consumidos pela geração Z

Produtos	Preferência de compra
Roupas e acessórios	62,1%
Calçados e tênis	51,6%

Lanches <i>fast food</i>	26,2%
Cosméticos	21%

Fonte: Adaptado para este trabalho de Ceretta e Froemming (2011).

3 MÉTODO

Neste capítulo, apresenta-se o método do trabalho. Para Marconi e Lakatos (2017), método de trabalho é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido pelo pesquisador.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A fim de responder à questão de pesquisa, buscou-se mapear os indivíduos da geração Z, para então identificar as AC e as atitudes referentes as CP ou CSF. Optou-se por uma pesquisa quantitativa, método este que busca quantificar os dados e aplicar uma análise estatística (GIL, 2012).

O levantamento do tipo *survey* é o mais adequado para a obtenção dessas informações. O mesmo se fundamenta no interrogatório dos participantes com vários questionamentos sobre seu comportamento, intenções e atitudes. Busca informações “(...) junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas” (MARTINS, 2007, p. 36). Esse método é utilizado para o estudo das relações entre as características de pessoas ou grupos, da forma como ocorrem em situações naturais. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

É uma pesquisa descritiva, pois tem a finalidade de descobrir situações, eventos, atitudes e opiniões que vêm ocorrendo em uma população; além disso, busca descrever as características dessa população, além de estabelecer relação entre essas variáveis (VERGARA, 2009; GIL, 2012).

Sendo a pesquisa de caráter quantitativo, utiliza-se o método estatístico para análise dos resultados, buscando obter um conjunto de informações e representações simples e constatar as relações entre as variáveis estudadas (MARCONI; LAKATOS, 2017). Tendo em vista que as variáveis estudadas são aleatórias e inter-relacionadas, o objetivo é medir, explicar e prever o grau de relação entre variáveis estatísticas (HAIR et al., 2009). Os dados coletados foram tratados e posteriormente analisados com a utilização do *software Statistical Package for the Social Sciences* v. 20 (SPSS).

3.1.1 Instrumento da pesquisa

Para esta pesquisa, optou-se por dois instrumentos validados e amplamente difundidos no meio acadêmico, sendo o primeiro o inventário de AC proposto por Edgar Schein (1996) e o segundo, o inventário de atitudes de carreira proposta por Briscoe et al. (2006).

O inventário de AC proposto por Edgar Schein (1996) visa auxiliar o indivíduo no autoconhecimento; foi traduzido para o português por Dutra e Albuquerque (1996). Já o inventário de atitudes de carreira proposta por Briscoe et al. (2006) foi traduzido por Oliveira (2010) e validado por Dante e Albuquerque (2016). Nesse instrumento, os autores desenvolveram uma escala para avaliar as dimensões de atitudes de CP (orientada por valores e autodirigida) e CSF (verificando a atitude geral em relação às mobilidades física e psicológica). Ambos são instrumentos do tipo *survey*, com escala de 1 a 5, sendo 1 “não me caracteriza” e 5, “me caracteriza totalmente”. Dessa forma, é possível orientar a carreira da pessoa voltada para as dimensões proteanas ou sem fronteiras, bem como explorar os desafios pessoais que o indivíduo provavelmente irá enfrentar e identificar as oportunidades de desenvolvimento, visando fortalecer seu perfil de carreira (BRISCOE et al., 2006). A partir do trabalho dos autores, foram feitos pequenos ajustes em palavras ou ordem das palavras para melhorar o entendimento das questões por parte dos respondentes.

3.1.2 Inventário de âncoras de carreira

O inventário de âncoras de carreira visa suprir a lacuna do autoconhecimento, essencial para a tomada de decisão na carreira por parte de cada indivíduo, bem como conhecer e entender seu perfil profissional. O trabalho de Schein (1996) foi desenvolvido junto ao MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts) e apresenta o que conhecemos como âncoras de carreira. Está subdividido em oito categorias que, para Schein (1996, p. 9), são “áreas discerníveis de competência, objetivos e valores dos quais a pessoa não abre mão, pois elas representam a sua verdadeira identidade”. Ao final do estudo, o autor afirma que os indivíduos apresentam características de autonomia e independência, segurança e estabilidade, competência técnica-funcional, competência gerencial geral, criatividade empreendedora, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. O resumo das características de cada âncora se encontra no Quadro 7 deste trabalho.

Para Schein, as competências que se adquirem durante a vida educacional e profissional irão contribuir para a identificação da âncora de carreira do indivíduo. O instrumento é composto por quarenta questões, nas quais o respondente atribuiu determinado valor a uma pergunta ou afirmativa; através da soma dos pontos, é possível identificar a AC que mais condiz com seu perfil. O inventário de âncoras de carreira encontra-se disponível no Apêndice A deste trabalho.

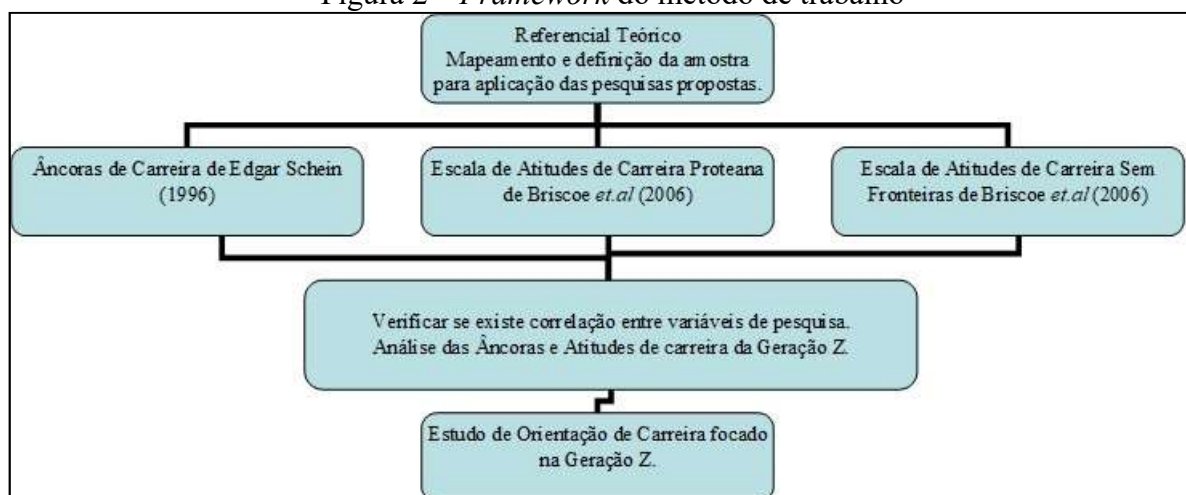
3.1.3 Atitudes de carreira proteana e sem fronteiras

A escala de Briscoe et al. (2006) tem como finalidade medir as atitudes de CP e CSF, possibilitando estudos empíricos sobre o tema. O instrumento divide-se em duas partes. A primeira se refere à escala de atitudes de CP, composta por quatorze questões; as questões um a oito verificam as atitudes quanto à carreira autodirecionada, enquanto as questões nove a quatorze se relacionam aos indivíduos dirigidos por valores pessoais. Na segunda parte do formulário, a escala de atitudes de CSF é avaliada, por meio de treze questões, sendo os itens nove a treze de contagem reversa, avaliando as preferências pela mobilidade física e psicológica. Esse instrumento também se encontra disponível no Apêndice A deste trabalho.

3.2 MÉTODO DE TRABALHO

A organização do método de trabalho envolve seis blocos construtivos, referentes à execução metodológica, conforme é apresentado na Figura 2. Na sequência, um detalhamento desses métodos é apresentado.

Figura 2 – *Framework* do método de trabalho



Fonte: o autor (2017)

A primeira etapa do trabalho envolveu a definição do problema e a análise bibliográfica sobre o tema. A segunda etapa compreendeu a definição da população, utilizando como base a lacuna, encontrada na bibliografia, referente à geração Z. Por meio dos dados disponíveis no Censo realizado em 2010 (IBGE, 2010), obteve-se um número aproximado da população; levando em consideração o ano de realização da pesquisa, optou-se por um recorte que contempla indivíduos em idade universitária de dezoito a 24 anos, sendo todos considerados integrantes da geração Z.

Para compor a amostra, utilizou-se o método não probabilístico por conveniência, uma vez que “a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 2001 p. 132). A aplicação dos formulários ocorreu nos *campi* universitários da UCS. O levantamento dos dados ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2017 e a opção pelo local de aplicação da pesquisa levou em consideração a representatividade da instituição na região, o número de alunos e a variedade de cursos disponíveis, a fim de atingir uma amostra heterogênea no que diz respeito à opção de curso do respondente.

A terceira etapa compreendeu a aplicação dos instrumentos de pesquisa selecionados para este trabalho, supracitados e disponíveis no Apêndice A. Após a coleta dos dados, a análise foi realizada através do modelo proposto pelos autores. O formulário de Schein (1996) permitiu realizar levantamento das AC, conforme explicitado no item 3.1.2 deste trabalho. Os formulários de Briscoe et al. (2006) evidenciou as atitudes de CP e CSF, conforme detalhado no item 3.1.3. A fim de apresentar um novo modelo conceitual, sugere-se neste estudo uma análise fatorial e uma análise das correlações existentes entre os constructos de Schein (1996) e Briscoe et al. (2006), que são apresentadas de forma resumida no Quadro 7.

Quadro 7 – Resumo das atitudes de carreira sem fronteiras, carreira proteana e âncoras de carreira

Carreira sem fronteiras	
Mobilidade psicológica: o indivíduo tem como característica buscar trabalhar além das fronteiras da organização, interagindo com pessoas e buscando novas experiências e aprendizado constante.	Mobilidade física: o indivíduo demonstra interesse em se mover entre setores ou até mesmo empregadores.
Carreira proteana	
Autodirecionamento: o indivíduo busca criar as suas próprias oportunidades de desenvolvimento, desenvolvendo a habilidade de se adaptar a novos cenários e demandas.	Orientado por valores pessoais: o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar as decisões sobre a orientação de carreira.

Âncoras de carreira	
Autonomia/independência: indivíduos que consideram fortemente a autonomia que a organização oferece; são profissionais que se identificam com <i>status</i> e liberdade; normalmente apresentam egocentrismo.	Criatividade empreendedora: nesse perfil estão os indivíduos que visam um negócio próprio; a estabilidade vem da acumulação de riqueza; são muito determinados.
Segurança/estabilidade: o sucesso e ascensão hierárquica estão interligados; os indivíduos buscam benefícios e um plano de carreira.	Serviço ou dedicação a uma causa: indivíduos buscam profissões que ajudem os outros; são leais a justiça e valores; não têm o dinheiro como objetivo principal.
Competência técnica-funcional: indivíduos que preferem trabalhos dentro de sua área de especialização, buscando salários justos pelo que fazem; valorizam o reconhecimento pelo bom trabalho por parte dos colegas.	Desafio puro: esse profissional realiza-se ao superar grandes desafios; grandes metas são bem-vindas.
Competência gerencial geral: profissionais que possuem habilidades interpessoais; são hábeis em influenciar e liderar equipes; possuem habilidades para solucionar problemas; apresentam estabilidade emocional; buscam chegar ao topo da hierarquia.	Estilo de vida: indivíduos que escolhem a empresa em que vão trabalhar considerando a possibilidade de integrar suas necessidades pessoais, obtendo um equilíbrio com a vida pessoal; valorizam muito flexibilidade no trabalho.

Fonte: Adaptado de Schein (1996) e Briscoe et al. (2006).

Com base nas atitudes descritas no Quadro 7 e na proposta dos autores de relacionamento das variáveis apresentado no Quadro 8, foi realizada análise fatorial, objetivando a geração de fatores subjacentes ainda não observados (FILHO; JÚNIOR, 2001). De fato, pretende-se reduzir a quantidade de variáveis, visto que a “análise fatorial se baseia no pressuposto fundamental de que alguns fatores subjacentes, que são em menor número que as variáveis observadas, são responsáveis pela covariância entre as variáveis” (KIM; MUELLER, 1978, p. 12).

Quadro 8 - Proposta da literatura de relacionamento das variáveis

Carreira sem fronteiras	Carreira proteana
Questões do inventário que sugerem:	
Mobilidade física 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 e 63	Autodirecionamento 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 e 49
Mobilidade Psicológica 64, 65, 66, 67 e 68	Orientação para os valores pessoais 50, 51, 52, 53, 54 e 55
Âncoras de carreira	
Questões do inventário que sugerem:	
Autonomia/independência 3, 11, 19, 27 e 35	Criatividade empreendedora 5, 13, 21, 29 e 37
Segurança/estabilidade 4, 12, 20, 28 e 36	Serviço ou dedicação a uma causa 6, 14, 22, 30 e 38
Competência técnica-funcional 1, 9, 17, 25 e 33	Desafio puro 7, 15, 23, 31 e 39

Competência gerencial geral 2, 10, 18, 26 e 34	Estilo de vida 8, 16, 24, 32 e 40
--	---

Fonte: Adaptado de Schein (1996) e Briscoe et al. (2006).

O objetivo desta investigação é alcançado com a apresentação dos dados sobre o comportamento da amostra pesquisada em relação às AC e atitudes de carreira, orientando e oferecendo possibilidades de desenvolvimento para essa geração e auxiliando também na relação entre empregado e empregador. Para tanto, uma análise de regressão múltipla foi empregada.

3.2.1 Realização de um pré-teste

O questionário foi submetido a um pré-teste antes da aplicação aos respondentes, buscando identificar falhas, inconsistências, ambiguidades, linguagem inadequada, dentre outros. O objetivo do pré-teste é o aprimoramento da confiabilidade e validade do instrumento, ou seja, garantias de que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Foram recebidos dois *feedbacks*, os quais apontaram um erro ortográfico e a obrigatoriedade de resposta de uma questão dita como opcional na etapa de demografia da pesquisa; esses aspectos foram prontamente corrigidos. Alguns respondentes também relataram a semelhança entre algumas questões e fizeram observações sobre a extensão dos instrumentos. Em relação a esses apontamentos, considerando o uso de uma escala já validada e os objetivos deste trabalho, optou-se por manter o questionário da forma que estava.

3.2.2 Aplicação do instrumento de pesquisa

Em um primeiro momento, buscou-se contato com os coordenadores dos cursos de graduação da UCS, a fim de verificar a possibilidade da aplicação da pesquisa com os alunos. Os coordenadores prontamente liberaram o acesso às turmas e indicaram o *e-mail* dos professores, a fim de que fossem agendados dia e horário para a aplicação da pesquisa, individualmente, respeitando o interesse e disponibilidade de cada professor. Dessa forma, foram agendados horários com 37 turmas de graduação, entre os dias 17 de agosto e 21 de setembro de 2017, totalizando 722 respondentes em quatro cidades. Após a delimitação de idade, a amostra foi definida com 538 respondentes entre dezoito e 24 anos de idade, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Respondentes por cidade

Cidade	Turmas Visitadas	Total de Respondentes
Bento Gonçalves	5	123
Caxias do Sul	27	505
Farroupilha	2	37
Vacaria	3	57
Total	37	722

Fonte: o autor (2017)

A aplicação dos instrumentos de pesquisa sugeridos por Schein (1996) e Briscoe et al. (2006) foi realizada de forma presencial, com a utilização de um formulário eletrônico através da ferramenta *Google Forms*. O formulário foi transcrito conforme consta no Apêndice A e disponibilizado aos respondentes no momento da pesquisa, através do professor, no mural da disciplina. Utilizando equipamentos eletrônicos – *iPads*, celulares e computadores –, os alunos responderam ao formulário, utilizando a rede de internet da própria instituição.

O tempo para realização da pesquisa variou de 25 a 45 minutos. O formulário contava com uma breve apresentação do tema da pesquisa e da relevância do estudo por parte do pesquisador. Vale ressaltar que o pesquisador se fez presente em todas as salas de aula em que a pesquisa foi aplicada, estando disponível para esclarecer dúvidas e auxiliar no que fosse necessário. Não foi observada dificuldade relevante, por parte dos respondentes, com relação ao formulário eletrônico, uma vez que os mesmos já estão familiarizados com a utilização de recursos eletrônicos e com pesquisas dessa natureza. Com relação ao conteúdo das questões, eventualmente surgiram dúvidas, que foram esclarecidas, a fim de garantir o entendimento e a resposta do pesquisado.

3.2.3 Análise dos resultados

A confiabilidade de um instrumento de medição se refere ao grau em que sua repetida aplicação em uma mesma amostra gera resultados iguais. O instrumento apresentado neste estudo teve sua confiabilidade avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Vale ressaltar que o instrumento é considerado válido, já testado em diversas pesquisas no mundo todo.

A análise fatorial exploratória (AFE) é um tratamento estatístico que pode ser utilizado para verificar inter-relações entre um número extenso de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões semelhantes. Tem como objetivo encontrar um meio de abreviar a informação contida nessas variáveis iniciais, ou as questões, em um conjunto menos numeroso de variáveis estatísticas (HAIR et al., 2009).

Já a análise fatorial confirmatória (AFC) tem como objetivo testar e, possivelmente, confirmar uma teoria. É a maneira de verificar o quanto variáveis medidas representam um número menor de constructos, sendo necessário que o pesquisador especifique quais variáveis são associadas com cada constructo. Pode ser usada para confirmar a mensuração desenvolvida usando-se a AFE (HAIR et al., 2009).

Os principais indicadores e valores mínimos que devem ser analisados para as análises fatoriais são, de acordo com Hair et al. (2009):

- a) alfa de Cronbach: medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,5 considerados o limite inferior de aceitabilidade;
- b) teste de esfericidade de Bartlett: outro modo de determinar a adequação da análise fatorial; é um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação; a significância deve ser inferior a 0,05;
- c) comunalidade: método para procurar por variáveis que não sejam adequadamente explicadas pela solução fatorial, representando a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável;
- d) variância extraída ou AVE (*average variance extracted*): indicador de convergência da AFC; a variância extraída deve ser superior a 0,5.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na dissertação. A primeira parte contempla a apresentação dos dados e das análises realizadas, e a segunda parte traz discussão comparativa entre os resultados deste trabalho e a literatura.

4.1 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados da pesquisa são apresentados, iniciando pelas análises fatoriais que geram os fatores de carreira.

O primeiro passo foi realizar uma análise fatorial com as 68 questões. Essa análise não apresentou convergência, gerando dezenove fatores. Esses fatores não apresentaram nenhuma relação com os constructos utilizados no trabalho. Dessa forma, procedeu-se uma análise fatorial dividindo as questões em dois grupos. As questões um a quarenta formam o grupo das AC, e as questões de 42 a 68 formam o grupo das atitudes de carreira. A análise fatorial do primeiro bloco de questões resultou nos dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Percentual explicado – Âncoras de carreira

Componente	Total da variância explicada								
	Auto valores iniciais			Soma quadrada de extração de cargas			Soma quadrada rotacionada das cargas		
	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado
1	5,41	13,52	13,52	5,41	13,52	13,52	2,79	6,97	6,97
2	3,34	8,36	21,88	3,34	8,36	21,88	2,50	6,24	13,22
3	2,69	6,72	28,60	2,69	6,72	28,60	2,46	6,16	19,37
4	2,27	5,67	34,26	2,27	5,67	34,26	2,37	5,92	25,29
5	1,88	4,70	38,97	1,88	4,70	38,97	2,24	5,60	30,89
6	1,65	4,13	43,10	1,65	4,13	43,10	2,13	5,33	36,22
7	1,40	3,49	46,60	1,40	3,49	46,60	1,95	4,86	41,08
8	1,20	3,01	49,61	1,20	3,01	49,61	1,93	4,82	45,90
9	1,12	2,80	52,40	1,12	2,80	52,40	1,71	4,28	50,18
10	1,10	2,75	55,16	1,10	2,75	55,16	1,66	4,16	54,35
11	1,04	2,60	57,75	1,04	2,60	57,75	1,36	3,41	57,75

Fonte: Dados do SPSS (2017)

Observa-se, na Tabela 1, um total de onze fatores gerados, respeitando autovalores acima de um, e um total de 57,75% de explicação do banco de dados. Para qualificar essa análise, procedeu-se a análise da matriz de comunalidade. Verificou-se que a questão dois não estava contribuindo para a explicação do banco de dados. Eliminando essa questão, obteve-se uma variância total explicada de 58,47%, mantendo onze fatores.

Esse procedimento iterativo foi mantido, eliminando-se a questão 32, o que gerou um percentual explicado de 58,27%; posteriormente, a questão oito foi eliminada, obtendo-se um percentual explicado de 60,32%. Outras combinações de números de fatores, tais como oito,

nove e dez, foram testadas e não determinaram melhora na qualidade de solução. Dessa forma, os resultados finais vêm apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Total da variância explicada das âncoras de carreira

Componente	Total da variância explicada								
	Auto valores iniciais			Soma quadrada de extração de cargas			Soma quadrada rotacionada das cargas		
	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado
1	5,20	14,05	14,05	5,20	14,05	14,05	2,78	7,50	7,50
2	3,32	8,96	23,02	3,32	8,96	23,02	2,58	6,97	14,48
3	2,57	6,94	29,96	2,57	6,94	29,96	2,45	6,61	21,09
4	2,06	5,57	35,53	2,06	5,57	35,53	2,36	6,38	27,46
5	1,87	5,06	40,59	1,87	5,06	40,59	2,12	5,73	33,19
6	1,65	4,45	45,04	1,65	4,45	45,04	2,08	5,62	38,82
7	1,31	3,53	48,57	1,31	3,53	48,57	1,86	5,02	43,84
8	1,15	3,10	51,67	1,15	3,10	51,67	1,84	4,98	48,82
9	1,10	2,97	54,64	1,10	2,97	54,64	1,46	3,96	52,78
10	1,07	2,90	57,55	1,07	2,90	57,55	1,45	3,92	56,71
11	1,03	2,77	60,32	1,03	2,77	60,32	1,34	3,61	60,32

Fonte: Dados do SPSS (2017)

Conhecida essa informação, procedeu-se à classificação dos fatores das âncoras de carreira, como apresentado na Tabela 3. A matriz de componentes foi rotacionada pelo método Varimax, e optou-se por reter todas as cargas fatoriais superiores a 0,3.

Os fatores foram nomeados e compostos como segue:

- a) serviço e dedicação a uma causa: questões 6, 14, 22 e 30;
- b) desafio puro: questões 7, 15, 23, 31 e 39;
- c) criatividade empreendedora: questões 5, 13 e 37;
- d) segurança e estabilidade: questões 4, 20, 28 e 36;
- e) gerência geral: questões 10, 18, 26 e 34;
- f) autonomia e independência: questões 3, 11, 19 e 27;
- g) resignação: questões 25, 35 e 38;
- h) criatividade empreendedora interna: questões 21, 29 e 33;
- i) especialista pleno: questões 1 e 9;
- j) estilo de vida: questões 16 e 24;
- k) desconexo: questões 12, 17 e 40.

Observou-se um total de onze fatores, diferentemente dos oito encontrados na literatura. Os fatores *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, *f* e *j* coincidem com a literatura. Os quatro restantes foram encontrados na pesquisa. Posteriormente, na seção Discussão dos Resultados, aborda-se o porquê dessa diferença. Para validar cada um dos fatores, foi testada sua confiabilidade. Os resultados das confiabilidades dos fatores são apresentados na Tabela 4.

Tabela 3 – Composição dos fatores das âncoras de carreira

	Matrix Rotacionada dos componentes										
	Componentes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.									,665		
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho do meu jeito e no tempo por mim programado.						,745					
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.				,644							
5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.			,830								
6. Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.	,779										
7. Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.		,614									
9. Só me sentirei bem sucedido em minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.		,346							,581		
10. Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.		,321			,599				,320		
11. Me sinto realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.						,757					
12. Prefiro manter minha atividade atual a aceitar outra tarefa que possa colocar em risco minha segurança na empresa.										,648	
13. Montar meu próprio negócio é importante para mim, em comparação a uma alta posição gerencial como funcionário.			,813								
14. Me sinto realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.	,675										
15. Me sinto realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.		,579									
16. Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.									,650		
17. Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.										,646	
18. Me sentirei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.					,720						
19. Me sentirei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.						,420		,389		,327	
20. Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.				,688							
21. Me sinto realizado em minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.								,645			
22. Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é importante, em comparação a uma posição gerencial de alto nível.	,760										
23. Me sinto realizado em minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente é impossível de ser vencido.		,567									
24. Me sinto bem sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.										,732	
25. Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar uma tarefa em esquema rotativo que me afaste da minha área de experiência.							,687				
26. Me tornar um diretor geral é atraente para mim, em comparação a me tornar um diretor técnico em minha área de especialização.				,749							
27. Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é importante, em comparação a regras e normas de segurança.						,657		,302			
28. Me sinto mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.				,744							
29. Me sinto bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.								,622			
30. Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	,809										
31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.		,729									
33. Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.	,307							,529			
34. Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.					,527		,414				
35. Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.							,699				
36. Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.				,809							
37. Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.			,864								
38. Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha capacidade de ser útil aos outros.	,325						,721				
39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.		,615									
40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.		,326							-,365	,318	,325

Fonte: dados SPSS (2017)

Tabela 4 – Teste de confiabilidade das âncoras de carreira

Número do fator	Nome do fator	Questões do fator	Alpha cronbach
1	Serviço e Dedicação a uma causa	6, 14, 22 e 30	0,791
2	Desafio Puro	7, 15, 23, 31 e 39	0,71
3	Criatividade Empreendedora	5, 13 e 37	0,837
4	Segurança/Estabilidade	4, 20, 28 e 36	0,732
5	Gerência Geral	10, 18, 26 e 34	0,68
6	Autonomia/Independência	3, 11, 19 e 27	0,711
7	Resignação	25, 35 e 38	0,594
8	Criatividade Empreendedora Interna	21, 29 e 33	0,566
9	Especialista Pleno	1 e 9	0,453
10	Estilo de Vida	16 e 24	0,401
11	Desconexo	12, 17 e 40	0,334

Fonte: Dados do SPSS (2017)

O passo seguinte foi fazer uma análise fatorial para o segundo bloco de questões, referentes às atitudes de carreira, a fim de verificar o percentual de variância explicada, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Percentual explicado das atitudes de carreira

Componente	Total da variância explicada								
	Auto valores iniciais			Soma quadrada de extração de cargas			Soma quadrada rotacionada das cargas		
	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado	Total	% de variância	% acumulado
1	4,86	19,45	19,45	4,86	19,45	19,45	3,81	15,22	15,22
2	2,81	11,24	30,69	2,81	11,24	30,69	2,78	11,12	26,34
3	2,43	9,73	40,43	2,43	9,73	40,43	2,65	10,58	36,93
4	1,66	6,65	47,08	1,66	6,65	47,08	2,54	10,16	47,08

Fonte: Dados do SPSS (2017)

Observa-se, na Tabela 5, um total de quatro fatores gerados, respeitando autovalores acima de um, e um total de 47,08% de explicação do banco de dados. Salienta-se que, originalmente, foram gerados seis fatores, os quais foram agrupados em quatro categorias, a fim de respeitar o que apresenta a literatura. Foram eliminadas três questões – 42, 49 e 64 – que prejudicavam a qualidade do agrupamento em quatro fatores.

A seguir, procedeu-se à classificação dos fatores, conforme apresentado na Tabela 6. A matriz de componentes foi rotacionada pelo método Varimax, e optou-se por reter todas as cargas fatoriais superiores a 0,3.

Os fatores foram nomeados e compostos como segue:

- autodirecionamento: questões 43, 44, 45, 48, 47 e 48;
- valores pessoais: questões 50, 51, 52, 53, 54 e 55;
- mobilidade física: questões 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 e 63;
- mobilidade psicológica: questões 65, 66, 67 e 68.

Tabela 6 – Composição dos fatores das atitudes de carreira

	Matrix Rotacionada dos componentes			
	1	2	3	4
43. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.			0,646	
44. De maneira geral eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada			0,424	
45. Liberdade de escolher minha própria trajetória de carreira é um dos valores mais importantes para mim.			0,432	
46. Eu sou responsável pela minha própria carreira.			0,788	
47. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.			0,734	
48. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito "dono do			0,554	
50. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades.			0,545	
51. As minhas escolhas são mais importantes do que as avaliações			0,626	
52. O que mais importa para mim é como me sinto em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.			0,527	
53. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir para fazer algo que vai contra meus valores.			0,642	
54. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que a empresa para qual eu trabalho pensa.			0,704	
55. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava.			0,590	
56. Eu busco oportunidades de trabalho que me permitam aprender algo novo.	0,464			
57. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.	0,724			
58. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	0,674			
59. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	0,725			
60. Eu gosto de trabalhar com pessoas de fora da minha organização.	0,818			
61. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.	0,793			
62. No passado busquei oportunidades que permitissem trabalhar fora da organização.	0,615			
63. Eu me sinto motivado(a) em novas experiências e situações.	0,492		0,326	
64. Eu gosto de previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização.		0,448		
65. Eu me sinto muito desorientado(a) se não puder trabalhar para a organização no qual trabalho atualmente.		0,735		
66. Eu prefiro permanecer em uma organização com o qual estou familiarizado(a) a buscar oportunidade em outro local de trabalho.		0,772		
67. Se a organização para a qual eu trabalho oferecer emprego que durem a vida toda, eu jamais desejo trabalhar para outras organizações.		0,791		
68. O meu ideal de carreira é trabalhar para uma única organização.		0,782		

Fonte: Dados do SPSS (2017)

Observou-se um total de quatro fatores, consonantes aos da literatura. Para validar cada um dos fatores, foi testada sua confiabilidade, e os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Teste de confiabilidade das atitudes de carreira

Número do fator	Nome do fator	Questões do fator	Alpha cronbach
1	Autodirecionamento	43, 44, 45, 48, 47 e 48	0,702
2	Valores Pessoais	50, 51, 52, 53, 54 e 55	0,691
3	Mobilidade Física	56,57, 58, 59, 60, 61, 62 e 63	0,838
4	Mobilidade Psicológica	65,66,67 e 68	0,806

Fonte: Dados do SPSS (2017)

De posse dessas informações, foi realizada uma análise de variância para cada fator gerado. Nessa análise, foi testada a existência de diferenças significativas entre gênero (masculino e feminino), cidade (Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha e Vacaria) e situação profissional (trabalhando ou não). Verificou-se não haver diferença significativa, a 95%, para as variáveis testadas na maior parte dos fatores, exceto aqueles apresentados a seguir.

O fator um, denominado serviço e dedicação a uma causa, apresentou diferença significativa para as variáveis gênero e situação profissional. Em relação à variável gênero, acredita-se que a diferença entre homens e mulheres resida na composição da personalidade. Já para a variável situação profissional, acredita-se que a diferença exista devido ao comprometimento dos indivíduos da geração Z que já estão trabalhando. A Tabela 8 apresenta esses resultados.

Tabela 8 – Análise de variância do fator serviço e dedicação a uma causa

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1. Gênero	Entre Grupos	13,279	16	0,830	3,537	0,000
	Dentro dos grupos	165,426	705	0,235		
	Total	178,705	721			
3. Você está matriculado em qual Campus da UCS? (Matrícula OFICIAL, ignore disciplinas aleatórias).	Entre Grupos	51,055	16	3,191	1,187	0,272
	Dentro dos grupos	1894,945	705	2,688		
	Total	1946	721			
5. Você está trabalhando?	Entre Grupos	12,231	16	0,764	2,408	0,002
	Dentro dos grupos	223,847	705	0,318		
	Total	236,078	721			

Fonte: Dados do SPSS (2017)

O fator cinco, denominado gerência geral, apresentou diferença significativa na variável gênero, conforme Tabela 9. Em relação à variável gênero, os homens demonstraram maior propensão a cargos de liderança.

Tabela 9 – Análise de variância do fator gerência geral

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1. Gênero	Entre Grupos	9,997	16	0,625	2,611	0,001
	Dentro dos grupos	168,708	705	0,239		
	Total	178,705	721			
3. Você está matriculado em qual Campus da UCS? (Matrícula OFICIAL, ignore disciplinas aleatórias).	Entre Grupos	52,223	16	3,264	1,215	0,250
	Dentro dos grupos	1893,777	705	2,686		
	Total	1946	721			
5. Você está trabalhando?	Entre Grupos	3,6	16	0,225	0,682	0,813
	Dentro dos grupos	232,478	705	0,330		
	Total	236,078	721			

Fonte: Dados do SPSS (2017)

O fator sete, denominado resignação, apresentou diferença significativa na variável situação profissional, como pode ser observado na Tabela 10. Em relação a essa variável,

entende-se que a diferença está no fato de pessoas que estão trabalhando entenderem melhor as dificuldades de realizar um processo de mudança.

Tabela 10 – Análise de variância do fator resignação

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1. Gênero	Entre Grupos	2,682	12	0,224	0,900	0,546
	Dentro dos grupos	176,023	709	0,248		
	Total	178,705	721			
3. Você está matriculado em qual Campus da UCS? (Matrícula OFICIAL, ignore disciplinas aleatórias).	Entre Grupos	54,122	12	4,510	1,690	0,065
	Dentro dos grupos	1891,878	709	2,668		
	Total	1946	721			
5. Você está trabalhando?	Entre Grupos	9,558	12	0,796	2,493	0,003
	Dentro dos grupos	226,52	709	0,319		
	Total	236,078	721			

Fonte: Dados do SPSS (2017)

O fator dois do bloco dois, denominado valores pessoais, apresentou diferença significativa na variável gênero, como se destaca na Tabela 11. Entende-se que essa diferença é fruto da capacidade de adaptação, que é reconhecidamente diferente entre homens e mulheres. De fato, adaptabilidade é condicionada pelos valores pessoais que caracterizam o indivíduo e, portanto, é comumente esperado que homens e mulheres tenham diferença entre o que valoram. Na prática, esse comportamento foi encontrado na pesquisa.

Tabela 11 – Análise de variância do fator valores pessoais

		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig.
1. Gênero	Entre Grupos	10,117	16	0,632	2,644	0,000
	Dentro dos grupos	168,588	705	0,239		
	Total	178,705	721			
3. Você está matriculado em qual Campus da UCS? (Matrícula OFICIAL, ignore disciplinas aleatórias).	Entre Grupos	35,471	16	2,217	0,818	0,666
	Dentro dos grupos	1910,529	705	2,710		
	Total	1946	721			
5. Você está trabalhando?	Entre Grupos	3,907	16	0,244	0,741	0,752
	Dentro dos grupos	232,171	705	0,329		
	Total	236,078	721			

Fonte: Dados do SPSS (2017)

A quarta etapa da análise foi estabelecer as relações entre as teorias de AC e atitudes de carreira proteana e sem fronteiras. Efetivamente, essa etapa buscou identificar quais são e se existem fatores das âncoras de carreira que afetam significativamente as atitudes de carreira. Para tanto, foi realizado o procedimento de regressão linear múltipla.

Para cada um dos quatro fatores que compõem as atitudes de carreira foi testada a dependência aos onze fatores das AC. Dessa forma, estabeleceu-se uma relação direta de

dependência. Na sequência, as quatro regressões referentes às atitudes de carreiras são apresentadas.

A primeira regressão é em relação a atitudes de autodirecionamento. Essa regressão é apresentada na Tabela 12. Observa-se que o fator autodirecionamento é dependente, a 95% de confiabilidade, das âncoras serviço e dedicação a uma causa, desafio puro, criatividade empreendedora, segurança e estabilidade, gerência geral e especialista pleno.

Tabela 12 – Relação entre autodirecionamento e âncoras de carreira

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1,211	0,222		5,460	0,000
Serviço e Dedicação a uma causa	0,157	0,031	0,181	4,990	0,000
Desafio Puro	0,279	0,041	0,270	6,782	0,000
Criatividade Empreendedora	0,050	0,024	0,077	2,123	0,034
Segurança/Estabilidade	-0,099	0,034	-0,103	-2,894	0,004
Gerência Geral	0,079	0,035	0,086	2,256	0,024
Autonomia/Independência	0,060	0,035	0,065	1,714	0,087
Resignação	-0,040	0,029	-0,049	-1,391	0,165
Criatividade Empreendedora Interna	0,062	0,040	0,061	1,544	0,123
Especialista Pleno	0,079	0,037	0,080	2,142	0,033
Estilo de Vida	0,046	0,030	0,054	1,543	0,123
Desconexo	-0,012	0,035	-0,012	-0,336	0,737

Fonte: Dados do SPSS (2017)

A segunda regressão é em relação ao fator valores pessoais; é apresentada na Tabela 13. Verifica-se que as âncoras que impactam sobre valores pessoais são criatividade empreendedora, segurança e estabilidade, gerência geral, estilo de vida e desconexo.

Tabela 13 – Relação entre valores pessoais e âncoras de carreira

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	0,926	0,299		3,100	0,002
Serviço e Dedicação a uma causa	0,015	0,042	0,013	0,345	0,730
Desafio Puro	-0,087	0,055	-0,065	-1,564	0,118
Criatividade Empreendedora	-0,074	0,032	-0,087	-2,298	0,022
Segurança/Estabilidade	0,323	0,046	0,262	6,986	0,000
Gerência Geral	0,235	0,047	0,198	4,962	0,000
Autonomia/Independência	0,039	0,047	0,033	0,835	0,404
Resignação	-0,022	0,039	-0,021	-0,566	0,571
Criatividade Empreendedora Interna	0,062	0,054	0,048	1,155	0,249
Especialista Pleno	-0,061	0,050	-0,047	-1,215	0,225
Estilo de Vida	-0,083	0,040	-0,076	-2,076	0,038
Desconexo	0,156	0,047	0,124	3,288	0,001

Fonte: Dados do SPSS (2017)

A terceira regressão atenta para a atitude de mobilidade física e está apresentada na Tabela 14. Observa-se que essa atitude é afetada por desafio puro, criatividade empreendedora, autonomia e independência, criatividade empreendedora interna e especialista pleno.

Tabela 14 – Relação entre mobilidade física e âncoras de carreira

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	2,225	0,185		11,995	0,000
Serviço e Dedicção a uma causa	0,038	0,026	0,054	1,447	0,148
Desafio Puro	0,091	0,034	0,109	2,641	0,008
Criatividade Empreendedora	0,068	0,020	0,128	3,403	0,001
Segurança/Estabilidade	-0,018	0,029	-0,023	-0,625	0,532
Gerência Geral	-0,056	0,029	-0,075	-1,891	0,059
Autonomia/Independência	0,103	0,029	0,140	3,536	0,000
Resignação	-0,011	0,024	-0,016	-0,440	0,660
Criatividade Empreendedora Interna	0,156	0,033	0,190	4,664	0,000
Especialista Pleno	0,089	0,031	0,111	2,857	0,004
Estilo de Vida	-0,011	0,025	-0,016	-0,441	0,659
Desconexo	0,003	0,029	0,004	0,119	0,905

Fonte: Dados do SPSS (2017)

A quarta regressão descreve a atitude de mobilidade psicológica, conforme Tabela 15. Essa atitude é composta pelos fatores gerência geral, autonomia e independência, resignação, criatividade empreendedora interna e especialista pleno.

Tabela 15 – Relação entre mobilidade psicológica e âncoras de carreira

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1,760	0,215		8,199	0,000
Serviço e Dedicção a uma causa	0,037	0,030	0,047	1,227	0,220
Desafio Puro	0,015	0,040	0,016	0,378	0,705
Criatividade Empreendedora	0,036	0,023	0,060	1,580	0,115
Segurança/Estabilidade	0,005	0,033	0,005	0,136	0,892
Gerência Geral	-0,109	0,034	-0,128	-3,200	0,001
Autonomia/Independência	0,113	0,034	0,135	3,340	0,001
Resignação	0,149	0,028	0,195	5,298	0,000
Criatividade Empreendedora Interna	0,091	0,039	0,097	2,355	0,019
Especialista Pleno	0,127	0,036	0,139	3,533	0,000
Estilo de Vida	0,056	0,029	0,071	1,940	0,053
Desconexo	0,006	0,034	0,007	0,181	0,856

Fonte: Dados do SPSS (2017)

Após a criação desses modelos, os mesmos foram testados em relação a suas medidas de acuracidade. Essas medidas estão apresentadas na Tabela 16. O valor de R² ajustado mostra o percentual de variabilidade explicada por aquela atitude em relação às âncoras que a compõem.

Tabela 16 – Medidas de acuracidade das regressões

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro Padrão
1	0,487 ^a	0,237	0,225	0,679
2	0,399 ^a	0,159	0,146	0,914
3	0,418 ^a	0,175	0,162	0,568
4	0,389 ^a	0,151	0,138	0,657

Fonte: Dados do SPSS (2017)

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As AC, segundo Schein (1996), resumem os objetivos e valores pessoais de cada indivíduo. Cada âncora representa um perfil de profissional, levando em consideração seus interesses pessoais, que irão refletir em suas atitudes ligadas à carreira profissional. A forma de agrupamento das âncoras apresenta perfis de profissionais que atualmente atuam no mercado. Vale ressaltar que a pesquisa original foi apresentada em seu formato final na década de 1990, quando a maioria dos trabalhadores era integrante da geração X. É possível, portanto, inferir que, através do tempo, a tendência de interesses pessoais e valores possam sofrer alterações.

Neste trabalho, encontraram-se novas formas de agrupamentos, totalizando onze âncoras de carreira. A âncora estilo de vida, tão representativa nas gerações X e Y, perde força, sendo agora as âncoras serviço e dedicação a uma causa e criatividade empreendedora as mais destacadas. Evidenciam-se, dessa forma, características relevantes da geração Z: a diminuição do interesse materialista e do vínculo empregatício. Como afirma McCrindle (2011), essa geração é artística e adaptativa, corroborando o que ficou evidenciado na pesquisa.

Quanto às novas âncoras encontradas neste trabalho, denominadas resignação e desconexo, pode-se afirmar que parte da geração Z, imersa no mundo virtual, simplesmente não valoriza ou percebe o mundo real da mesma maneira, deixando decisões que consideram menos importantes para sua vida sob a responsabilidade de outras pessoas. Essas âncoras também podem indicar que os jovens ainda não tenham tomado nenhum tipo de decisão profissional, permanecendo sem perspectiva de futuro. É importante considerar também que a população pesquisada tem entre dezoito e 24 anos e, nessa fase da vida, conforme Dutra (1996), os indivíduos costumam sofrer influências de familiares e amigos em suas decisões de carreira; é possível que essa influência contribua para a desconexão e a resignação de alguns jovens.

Quanto às atitudes de CP que têm como característica o autodirecionamento e valores pessoais, espera-se que a pessoa já seja autoconsciente, ou seja, conheça suas características e

interesses, a fim de direcionar a sua carreira. Isso pode ser considerado um desafio para grande parte dos integrantes da geração Z, especialmente os mais jovens, que são fortemente influenciados pelas mídias sociais e opinião de terceiros.

Já as atitudes de CSF, que apresentam as mobilidades física e psicológica como característica, se apresentam como o tipo de carreira em que existe um maior alinhamento com essa geração, que demonstra desapego a vínculos formais de emprego. Esse fato também pode ser atribuído ao senso de responsabilidade ainda não percebido em indivíduos muito jovens, não familiarizados com as responsabilidades da vida adulta. Pode-se perceber que existem diferenças significativas quanto ao gênero e ao fato de estar atuando no mercado de trabalho, o que corrobora a hipótese anterior a respeito da maturidade e senso de responsabilidade dos jovens pesquisados.

Em relação às regressões, pode-se verificar a relação entre as âncoras de carreira e as atitudes de carreira, confirmando a relevância do conhecimento da âncora de carreira dos colaboradores, pois exerce influência direta no comportamento do profissional e, dessa forma, impacta no resultado da organização. Todos os quatro fatores de atitudes de carreira sugeridos por Briscoe et al. (2006) sofrem essa influência.

Verificou-se que a atitude de autodirecionamento, na qual o indivíduo busca criar suas próprias oportunidades de desenvolvimento, demonstrando a habilidade de se adaptar a novos cenários e demandas, será encontrada com maior destaque em indivíduos das âncoras serviço e dedicação a uma causa, desafio puro, criatividade empreendedora, segurança e estabilidade, gerência geral e especialista pleno. Os indivíduos dessas âncoras tendem a não valorizar os planos de carreira oferecidos pela organização, pois têm o seu planejamento de carreira já definido, cabendo à empresa uma postura retida quanto à orientação dos caminhos a seguir dentro da organização.

A atitude de valores pessoais, na qual o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer objetivos e tomar as decisões sobre a orientação de carreira, será mais fortemente encontrada em indivíduos das âncoras criatividade empreendedora, segurança e estabilidade, gerência geral, estilo de vida e desconexo. Nesse fator, encontram-se pessoas que consideram em primeiro lugar seus valores pessoais, ou seja, aquilo em que acreditam e que não abrem mão, sendo difícil mudar essa percepção, que é inerente a cada indivíduo. Para a empresa que não identifica o alinhamento dos valores da pessoa com os da organização, cabe uma redução dos investimentos no desenvolvimento desses indivíduos, uma vez que, em algum momento, tendem a se desligar e buscar uma empresa com a qual se identifiquem para atingir seus objetivos de carreira.

A atitude mobilidade física, definida pelo interesse em se mover entre diferentes setores e até mesmo empregadores, é percebida nas âncoras desafio puro, criatividade empreendedora, autonomia e independência, criatividade empreendedora interna e especialista pleno. Esses profissionais se sentem atraídos pela movimentação, ou seja, contribuem em diversos setores da organização; a estagnação em um cargo ou setor pode agir negativamente sobre os integrantes dessas âncoras, incentivando, inclusive e principalmente, os integrantes da âncora criatividade empreendedora a montar seu próprio negócio. Cabe à empresa, portanto, proporcionar a movimentação entre setores para esses profissionais, a fim de motivá-los e retê-los.

Já a mobilidade psicológica, na qual o indivíduo tem como característica buscar trabalhar além das fronteiras da organização, interagindo com pessoas e buscando novas experiências e aprendizado constante, é encontrada nas âncoras gerência geral, autonomia e independência, resignação, criatividade empreendedora interna e especialista pleno. Também pode ser entendida como desapego emocional ao setor ou até mesmo à empresa, característica marcante e facilmente compreendida na âncora autonomia e independência, por exemplo. As pessoas com grande mobilidade psicológica estão propensas a mudanças, aceitam-nas com facilidade e as veem com bons olhos. Sendo assim, pode-se sugerir que, em caso de transferências de setor, cidade ou país, esses profissionais sejam os mais indicados, pois têm a tendência a não criar raízes no local onde se encontram.

Percebe-se que os estudos de Schein (1996), Hall (2002) e Defillippi e Arthur (1994) sobre as âncoras de carreira, carreira proteana e carreira sem fronteiras, respectivamente, seguem relevantes e passíveis de avaliação através do formulário sugerido por Briscoe et al. (2006). Entretanto, faz-se a ressalva de que as AC de Edgar Schein podem estar passando por uma transformação, carecendo de atualização, tendo em vista também que esse formulário teve seu desenvolvimento na década de 1970 e seu formato final, conforme utilizado neste trabalho, foi apresentado na década de 1990.

Por meio desta investigação, verificou-se a existência de onze âncoras de carreira possíveis para a geração Z, criando novas possibilidades de observação e características profissionais a serem consideradas pelos gestores. São elas:

- a) serviço e dedicação a uma causa;
- b) desafio puro;
- c) criatividade empreendedora;
- d) segurança e estabilidade;
- e) gerência geral;

- f) autonomia e independência;
- g) resignação;
- h) criatividade empreendedora interna;
- i) especialista pleno;
- j) estilo de vida;
- k) desconexo.

As quatro novas âncoras aqui apresentadas – resignação, criatividade empreendedora interna, especialista pleno e desconexo – , em especial, carecem de aprofundamento das discussões, a fim de traçar um perfil de comportamento realista desses indivíduos. Estudos empíricos se fazem necessários nesse cenário, levando em consideração que são fatores ainda não observados e, conseqüentemente, não integram a literatura sobre o tema. O que se pode aferir é que se trata de um novo padrão de comportamento, que pode ser ou não característica da geração Z, especificamente.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a relação existente entre as âncoras de carreira e as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras na geração Z. Através da utilização dos formulários sugeridos pelos autores, buscou-se investigar a relação entre os constructos e analisar as dependências. Para tal, foi aplicada uma pesquisa do tipo *survey*, quantitativa, em uma amostra não probabilística, para averiguar o comportamento dos indivíduos da geração Z. Os resultados indicam variações em relação à teoria original apresentada por Schein (1996), apresentando onze possíveis âncoras e as relações encontradas entre as AC, CP e CSF.

Entre os objetivos específicos, propôs-se investigar as âncoras de carreira e as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras. Esses objetivos foram atingidos por meio da realização da pesquisa supracitada. A investigação se fez necessária para averiguar as preferências e o comportamento dos jovens da geração Z em relação a suas carreiras.

Considera-se que as âncoras de carreiras são ligadas a preferências pessoais e valores dos quais o indivíduo não abre mão, orientando-o em seu desenvolvimento profissional. As atitudes de carreira, por sua vez, em um sentido prático, contribuem para o autoconhecimento do indivíduo, auxiliando nesse desenvolvimento. A relação entre essas variáveis pode, portanto, contribuir para a organização, auxiliando na orientação de seus colaboradores e guiando os investimentos da empresa no perfil profissional que mais lhe interessa.

O trabalho apresenta uma contribuição relacionada às âncoras de carreira proposta por Schein (1996). A teoria original apresenta oito âncoras de carreira que caracterizam as pessoas de acordo com seu perfil individual. Entretanto, neste trabalho, foram identificadas onze âncoras de carreira, com confiabilidade de 60,32%: serviço e dedicação a uma causa, desafio puro, criatividade empreendedora, segurança estabilidade, gerência geral, autonomia e independência, resignação, criatividade empreendedora interna, especialista pleno, estilo de vida e desconexo. Em relação à teoria original, destaca-se que a âncora técnico-funcional foi descartada e quatro novas âncoras foram apresentadas – criatividade empreendedora interna, especialista pleno, desconexo e resignação.

Apresenta-se, dessa forma, a possibilidade de uma nova análise e confirmação do proposto por Schein (1996). Uma das possibilidades consideradas é que a geração Z responde a estímulos de forma diferente das demais gerações, tendo uma nova forma de perceber e reagir à realidade que se apresenta, como sugere a literatura. Sob essa ótica, podemos levar em consideração a diferença de formação da geração Z e a forte influência exercida pelos recursos

tecnológicos disponíveis, como a internet, criando uma quebra de paradigma no comportamento, com consequências na gestão ou anseios de carreira desses indivíduos.

Em relação ao método de pesquisa, considera-se adequado aos objetivos da investigação. Entende-se que os resultados apresentados permitem uma melhor compreensão de como se comportam os indivíduos da geração Z frente ao trabalho, auxiliando os gestores na condução da suas carreiras. Destaca-se que, no contexto atual, atrair e reter talentos é de interesse das organizações.

Alguns questionamentos surgiram após a análise dos resultados. O primeiro diz respeito às âncoras de carreira, um conceito largamente difundido e amplamente utilizado no mundo. Sugere-se, para futuras pesquisas, a averiguação sobre os onze fatores encontrados neste trabalho, verificando se os mesmos se confirmam em diferentes regiões e contextos. Essa investigação pode confirmar a necessidade de uma atualização na teoria de âncoras de carreira de Schein (1996). Após a confirmação das onze âncoras de carreira, pode-se também averiguar as demais gerações para se observar se houve alguma alteração perceptível, afinal a alteração do padrão de respostas pode ser um evento social e não específico da geração Z.

O segundo questionamento se refere à formação da amostra. Este trabalho voltou-se somente a alunos de graduação matriculados na UCS. Podem ser incluídos no estudo jovens da geração Z que não estejam cursando o nível superior, como estudantes de cursos técnicos ou até mesmo aqueles que já interromperam seus estudos, a fim de comparar os resultados encontrados. É relevante também realizar levantamento em outras regiões do país, levando em consideração que as diferenças culturais existentes entre as regiões podem afetar o comportamento dos jovens quanto à percepção e interesses profissionais, refletindo diretamente nas âncoras e atitudes de carreira. Os municípios analisados neste trabalho não apresentaram significância nessa relação, mas cabe mencionar que fazem parte da mesma região (Serra Gaúcha), cabendo maior investigação dessa tendência. Essa se constitui uma limitação da pesquisa realizada, pois investigou somente jovens que cursavam o nível superior em uma universidade privada, em uma região que pode ser considerada de alto nível social.

Como contribuição, este trabalho apresenta uma nova perspectiva sobre a teoria de âncoras de carreira de Edgar Schein (1996) e evidencia relações entre as âncoras de carreira e atitudes de carreira dos jovens integrantes da geração Z. Espera-se contribuir com o desenvolvimento profissional dos jovens, que, através do autoconhecimento, têm melhores possibilidades de planejar suas carreiras e seu desenvolvimento pessoal. Também se busca auxiliar os gestores de recursos humanos na orientação das pessoas e na alocação de recursos da organização. Nesse sentido, a pesquisa evidenciou, por exemplo, que alguns indivíduos

apresentam tendências de autodirecionamento e movimentação física, o que iria contra a teoria de retenção de talentos, apresentada por Armstrong (2006) como sendo o foco da gestão contemporânea de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 260 f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of human resource management practice** (10^a Ed.) New York: Kogan Page. 2006.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organization behavior**, v.15, n.4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J.K. **The new carrers: individual action and economic change**. Londres: Sage Publications, 1999.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle. In. Arthur M. B. & ROUSSEAU, M. D. **The boundaryless career**. p. 3-20. New York: Oxford University Press, 1996.
- ARTHUR, M.B. The boundaryless career: a new perpective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**.n.4,v.15,p.295-306, 1994.
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de identidade. **Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial Minas Gerais, v.45, p. 121-126, 2005.
- BATISTA, F.H.A. **Grupos geracionais e o comportamento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. 111 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
- BENNETT, S. J., MATON, K. A. & KERVIN, L. K. The 'digital natives' debate: a critical review of the evidence. **British Journal of Educational Technology**, 39 (5), 775-786; 2008.
- BRISCOE, J.P. FINKELSTEIN, L.M. The “new career” and organizational commitment: do boundaryless and protean career attitudes make a difference? **Career Development International**.n.3,v.14,p.242-260, 2009.
- BRISCOE, J.P.; HALL, D.T; MAYRHOFER, W. **Careers aroud the world: individual and contextual perspectives**. New York: Routledge, 2012.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rachel L. F. Protean and Boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior** V.69 p. 30–47. 2006
- CAMPOS NETO, Daniel Machado de. **Práticas de gestão de talentos nas organizações**. 2015. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2015
- CAPPI, M. N.; ARAUJO, B. F. V. B. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.
- COELHO, Daniela Andrade Figueira Pinto. **A importância do ponto de venda na influência dos consumidores da geração Z na compra de produtos de tecnologia**. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
- CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. 2012.
- COSTA, Luciano Venelli; Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. In.: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DALTO, G. N.; SANTOS, A. C. B. D. Novas concepções de carreira e fidelidade corporativa: uma (im)possibilidade em tempos de capitalismo flexível?. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 312-329, 2015.
- DANTE, H.T; ALBUQUERQUE, L. G. de; Validação de escala de carreira sem fronteira e carreira proteana no Brasil. **RECAPE – Revista de Gestão de Pessoas**. v.6, n.2, p. 118-137. São Paulo, 2016.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECENZO, D.; ROBBINS, S.; Administração de carreiras. In.: **Administração de recursos humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6º Ed. São Paulo: LTC, 2001.
- DEFILLIPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: A competency based perspective. **Journal of organization behavior**, v.15, n.4, p. 307-324, 1994.
- DELUCA, G.; OLIVEIRA, S. R.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 458-476, 2016.
- DENCKER J.C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J.J. Employee benefits as context for intergenerational conflict. **Human Resource Management Review**.n.2v.17, p.208-220, 2007.
- DENCKER J.C.; JOSHI, A.; MARTOCCHIO, J.J. Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**. n.3, v.18, p.180-187, 2008.
- DUTRA, J. S.; ALBUQUERQUE, L. **Âncoras de Carreira**. Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. São Paulo: FEA-USP, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

EDMUNDS, J.; TURNER, B.S. Global generations: social change in the twentieth century. **The British Journal of Sociology**. n.4, v.56, 2005.

EXAME. São Paulo: Editora Abril, v. 40, n. 17, abr. 2006. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/875/noticias/geracao-digital-m0101307>. Acesso em 13/08/2016.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2011.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias da juventude. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 25, n. 2, p. 185-204. 2010.

FILHO, D.B.F.; JÚNIOR, J.A.S. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, Campinas, vol.16, n.1, Jun. 2010, p.160-185.

FILHO, João Freire; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no século XXI: a “geração digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, mídia e consumo**. São Paulo vol. 5 n 13 pag. 11-25, julho de 2008.

FISCHER, A. L. **A constituição do Modelo competitivo da gestão de pessoas no Brasil**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos Modelos de gestão de pessoas. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FORQUIN, J. C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. **Congresso Internacional Co-Educação de Gerações**, São Paulo, SESC, outubro de 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1º Ed. – 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES; D.F.N.; BARBOSA, R.P.; MORAES, K.S; TREVISAN, L.N. Âncoras de carreiras: revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010. **Revista Carreira e Pessoas (RECAPE)** v 03. n 01, Pag. 50-62. São Paulo, 2013.

GREENFIELD, Susan; **Nativos digitais podem estar perdendo suas capacidades cerebrais**, 2014. Disponível em <http://www.fronteiras.com/artigos/nativos-digitais-podem-estar-perdendo-capacidades-cerebrais>. Acesso em 26/02/2016

GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Org.) **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: bookman, 2009.

- HAIR, Jr.; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.
- HALL, D. T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**. n. 65. p. 1-13. 2004.
- IBGE. Site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Acesso em: 10/11/2016.
<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430510&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>
- INKSON, K. Protean and Boundaryless careers as metaphors. **Journal of Vocational Behavior**. n.1, v69, p.48-63, 2006.
- JACQUES, T. C.; PEREIRA, G. B.; FERNANDES, A. L.; OLIVEIRA, D. A. Geração Z: peculiaridades Geracionais na Cidade de Itabira-Mg. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 67-85, 2015.
- KILIMNIK, Z. M.; VISENTIN, I. C. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 204-211, 2014.
- KIM, J; MUELLER, C. W. **Factor analysis**: Statistical Métodos and practical issues. Beverly Hills, CA: Sage, 1978a.
- LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.
- MAINIERO, L.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. **Organizational Dynamics**, Vol. 36, No. 1, pp. 45–62, 2007.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.
- MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, G.A.; THEÓFILO, C.R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ**: understanding global generations. Sydney: UNSW Press, 2011.
- MEDEIROS, C. R. O.; MEDEIROS, L.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 3, p. 212-230, 2014.

- MILKOVICH; G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUNIZ JR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. **Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica 2000-2011**. In: ANAIS do SIMPOI, 2011.
- OLIVEIRA, M. A.; **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- OLIVEIRA, M. Z. **Modos reflexivos e os autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem fronteiras**. Porto Alegre (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **A nova administração**. Tradução Luciano Antonio Gomide. – 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- RODRIGUES, R.A. GUEST,D. Have careers become boundaryless? **Human Relations**.n.8,v.63,p.1157-1175, 2010.
- SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. **Revista ADM.MADE**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.
- SARGENT, L.D.; DOMBERGER, S.R. Exploring the development of a protean career orientation: values and images violations. **Career Development International**. n.6, v.12, p.545-564, 2007.
- 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.
- SILVA, R. C.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N. As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 89, p. 128-141, 2014.
- SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016.
- SOMMERLUND, J.; BOUTAIBA, S. Borders of “the boundaryless career”. **Journal of organizational change management**.n.4, v.20, p.525-538, 2007.
- SOUSA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The history of America's future,1584 to 2069**. New York: Quill William Morrow. 1991.
- SULLIVAN, S.; ARTHUR, M.B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. V.69 p. 19-29 **Journal of Vocational Behavior**, 2006.
- UCS. Site da Universidade de Caxias do Sul <<http://www.ucs.br/site/institucional/missao-e-principios/>> Acesso em 17 Mar. 2017.

ULRICH, J. **GenXegesis: essays on alternative youth**. Madson: The University of Winsconsin. Press, 2004.

VEIGA NETO, A. R.; SOUZA, S. L. B.; ALMEIDA, S. T.; CASTRO, F. N.; BRAGA JÚNIOR, S. S. Fatores que influenciam os consumidores da geração Z na compra de produtos eletrônicos. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 287-312, 2015.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In.: DUTRA, J.S.(Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Saraiva, 2010.

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.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública**. 2009. 513 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2009.

VERGARA, S.C.; **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., T.; FILHO, V. P.(coords.); **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3º ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa faz parte do trabalho de dissertação de Mestrado em Administração do aluno Tiago Novaes junto à UCS – Universidade de Caxias do Sul –, tem objetivo estritamente acadêmico e ajudará o pesquisador a entender o comportamento dos integrantes da geração Z quanto às características pessoais, de valores e atitudes relacionados à carreira.

Os dados aqui levantados serão tratados de forma sigilosa, sem a identificação pessoal do respondente.

O preenchimento desta pesquisa leva aproximadamente 45 minutos. Ao final, será entregue um resumo dos resultados encontrados individualmente quanto às âncoras de carreira do respondente.

Obrigado pela sua participação!

- Responda às perguntas tão honestamente quanto possível;

- Evite respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tenha sentimentos fortes em uma ou outra direção;

Classificação dos itens:

Para cada uma das 40 questões, classifique o quanto cada item é verdadeiro para você, atribuindo-lhe um número de 1 a 5. Quanto mais alto o número, mais esse item é verdadeiro para você, conforme escala abaixo:

1	2	3	4	5				
Não me caracteriza	Me caracteriza de forma limitada	Me caracteriza de forma moderada	Me caracteriza de forma considerável	Me caracteriza totalmente				
1.	Sonho em ser tão bom no que faço que minha opinião de especialista seja sempre solicitada.			1	2	3	4	5
2.	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o trabalho dos outros.			1	2	3	4	5
3.	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho do meu jeito e no tempo por mim programado.			1	2	3	4	5
4.	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.			1	2	3	4	5
5.	Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar meu próprio negócio.			1	2	3	4	5
6.	Sentirei sucesso na minha carreira se sentir que contribuí verdadeiramente para o bem-estar da sociedade.			1	2	3	4	5
7.	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer em situações extremamente desafiadoras.			1	2	3	4	5
8.	Prefiro deixar meu emprego a ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de satisfazer meus interesses pessoais e familiares.			1	2	3	4	5
9.	Só me sentirei bem-sucedido em minha carreira se puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até o mais alto nível de competência.			1	2	3	4	5
10.	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.			1	2	3	4	5
11.	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.			1	2	3	4	5
12.	Prefiro manter minha atividade atual a aceitar outra tarefa que possa colocar em risco minha segurança na empresa.			1	2	3	4	5
13.	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como funcionário.			1	2	3	4	5
14.	Me sinto mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.			1	2	3	4	5
15.	Me sinto realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.			1	2	3	4	5
16.	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.			1	2	3	4	5

17.	Me tornar um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que me tornar um gerente geral em alguma organização.	1	2	3	4	5
18.	Me sentirei bem-sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.	1	2	3	4	5
19.	Me sentirei bem-sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.	1	2	3	4	5
20.	Procuo trabalhos em organizações que me deem senso de segurança e estabilidade.	1	2	3	4	5
21.	Me sinto realizado em minha carreira quando sou capaz de construir alguma coisa que seja inteiramente resultado de minhas ideias e esforços.	1	2	3	4	5
22.	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	1	2	3	4	5
23.	Me sinto mais realizado em minha carreira quando soluciono problemas aparentemente insolúveis ou venço o que aparentemente era impossível de ser vencido.	1	2	3	4	5
24.	Me sinto bem-sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.	1	2	3	4	5
25.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar uma tarefa em esquema rotativo que me afaste da minha área de experiência.	1	2	3	4	5
26.	Me tornar um diretor geral é mais atraente para mim do que me tornar um diretor técnico em minha área de especialização.	1	2	3	4	5
27.	Para mim, poder fazer um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que segurança.	1	2	3	4	5
28.	Me sinto mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5
29.	Me sinto bem-sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.	1	2	3	4	5
30.	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.	1	2	3	4	5
31.	Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.	1	2	3	4	5
32.	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.	1	2	3	4	5
33.	Me sinto plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais	1	2	3	4	5
34.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que me afaste do caminho da diretoria geral.	1	2	3	4	5
35.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que reduza minha autonomia e liberdade.	1	2	3	4	5
36.	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.	1	2	3	4	5
37.	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.	1	2	3	4	5
38.	Prefiro sair da empresa onde estou a aceitar um cargo que prejudique minha capacidade de ser útil aos outros.	1	2	3	4	5
39.	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.	1	2	3	4	5
40.	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.	1	2	3	4	5

Agora reveja suas respostas e localize todos os itens em que você marcou as pontuações mais altas.

Selecione os três que lhe pareçam os mais verdadeiros e acrescente a cada um deles mais QUATRO pontos. Agora, você pode classificar seu questionário.

Instruções para classificação

Na próxima seção, você encontrará espaços em branco para cada um dos 40 itens, arranjados para facilitar a transferência dos valores atribuídos a cada questão. Após transferir todos os números, some as colunas e divida por 5 (que é a quantidade de itens), para assim obter sua média de pontos de cada uma das oito dimensões de âncora de carreira. Não se esqueça de acrescentar os quatro pontos extras para cada um dos três itens selecionados, antes de totalizar e fazer a média.

Folha dos Pontos

TF	GG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
SOMA	SOMA	SOMA	SOMA	SOMA	SOMA	SOMA	SOMA
÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5	÷5

Escala de Atitudes de Carreira

Indique em que medida cada uma das seguintes afirmativas é verdadeira para você, usando a escala abaixo.

1	2	3	4	5	
Não me caracteriza	Me caracteriza de forma limitada	Me caracteriza de forma moderada	Me caracteriza de forma considerável	Me caracteriza totalmente	
42. Quando as oportunidades de desenvolvimento não são oferecidas pela minha empresa, eu busco sozinho(a) em outros locais.	1	2	3	4	5
43. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.	1	2	3	4	5
44. De maneira geral, eu tenho uma carreira bastante independente e autogerenciada.	1	2	3	4	5
45. Liberdade de escolher minha própria trajetória de carreira é um dos valores mais importantes para mim.	1	2	3	4	5
46. Eu sou responsável pela minha própria carreira.	1	2	3	4	5
47. Eu dependo principalmente de mim mesmo para avançar em minha carreira.	1	2	3	4	5
48. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito “dono do meu nariz”.	1	2	3	4	5
49. Em situações passadas eu confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo trabalho quando foi necessário.	1	2	3	4	5
50. Eu dirijo minha carreira com base nas minhas prioridades e não nas do meu empregador.	1	2	3	4	5
51. Para mim não importa como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço a respeito da minha carreira.	1	2	3	4	5
52. O que mais importa para mim é como me sinto em relação ao sucesso em minha carreira e não como as outras pessoas se sentem a respeito disso.	1	2	3	4	5
53. Eu agirei de acordo com a minha consciência se a empresa para a qual eu trabalho me pedir para fazer algo que vai contra meus valores.	1	2	3	4	5
54. O que eu penso sobre o que é certo para minha carreira é mais importante do que a empresa para qual eu trabalho pensa.	1	2	3	4	5
55. Em experiências passadas eu agi de acordo com meus valores quando a empresa para qual eu trabalho pediu que eu fizesse algo com o qual eu não concordava	1	2	3	4	5
56. Eu busco oportunidades de trabalho que me permitam aprender algo novo.	1	2	3	4	5
57. Eu gostaria de trabalhar em projetos que envolvessem pessoas de várias organizações diferentes.	1	2	3	4	5

58. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe fora da organização.	1	2	3	4	5
59. Eu gosto de atividades que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.	1	2	3	4	5
60. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	1	2	3	4	5
61. Eu gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas em várias organizações diferentes.	1	2	3	4	5
62. No passado busquei oportunidades que permitissem trabalhar fora da organização.	1	2	3	4	5
63. Eu me sinto motivado(a) em novas experiências e situações.	1	2	3	4	5
64. Eu gosto de previsibilidade decorrente do trabalho continuado para a mesma organização.	1	2	3	4	5
65. Eu me sentiria muito desorientado(a) se não pudesse trabalhar para a organização no qual trabalho atualmente.	1	2	3	4	5
66. Eu prefiro permanecer em uma organização com o qual estou familiarizado(a) a buscar oportunidade em outro local de trabalho.	1	2	3	4	5
67. Se a organização para a qual eu trabalho oferecesse empregos que durassem a vida toda, eu jamais desejaria trabalhar para outras organizações.	1	2	3	4	5
68. O meu ideal de carreira seria trabalhar para uma única organização.	1	2	3	4	5

Dados Pessoais:

1) Gênero: () Masculino () Feminino

2) Idade:

() Entre 18 e 24 anos

() Entre 25 e 30 anos

() Entre 31 e 35 anos

() Entre 36 e 40 anos

() Acima de 41 anos

3) Você está matriculado em qual Campus da UCS? (Matrícula OFICIAL; ignore disciplinas aleatórias)

() Bento Gonçalves

() Canela

() Caxias do Sul

() Farroupilha

() Guaporé

() Nova Prata

() São Sebastião do Caí

() Vacaria

4) Em qual curso você está matriculado? (Administração, Direito, Psicologia, etc.)

5) Está trabalhando atualmente?

() Sim

() Não

6) Se sim, tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
 Entre 1 e 2 anos
 Entre 2 e 3 anos
 Entre 4 e 5 anos
 Acima de 5 anos

7) A sua atividade está relacionada ao seu curso de graduação? () Sim () Não**8) Hoje o seu sentimento com relação a seu curso de graduação é:**

- Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

9) Se desejar, comente a resposta anterior:**10) Hoje o seu sentimento com relação à sua carreira é:**

- Satisfeito Parcialmente satisfeito Insatisfeito

11) Comente brevemente a sua resposta anterior:

Seguem algumas características de sua Âncora de Carreira. Lembre-se de conferir em qual você se encaixa.

1. **competência gerencial (GG):** profissionais que possuem habilidades interpessoais, sendo hábeis em influenciar e liderar equipes; possuem habilidades analíticas para solucionar problemas; apresentam estabilidade emocional e conseguem manter o equilíbrio em períodos de crise; têm como objetivo principal as promoções até o topo da hierarquia;
2. **competência técnico/funcional (TF):** profissionais que preferem trabalhos desafiadores, dentro de sua área; têm preferência por serem especialistas ou técnicos; buscam manter-se dentro de sua área de atuação e buscam salários justos pelo que fazem; valorizam o reconhecimento pelo bom trabalho por parte dos colegas e não dão tanto valor a incentivos financeiros;
3. **segurança/estabilidade (SE):** para esses profissionais, o sucesso e ascensão hierárquica estão interligados; buscam benefícios e um plano de carreira oferecido pela empresa;
4. **estilo de vida integrado (EV):** esses profissionais escolhem a empresa em que vão trabalhar levando em consideração a possibilidade de integrar as suas necessidades e de sua família, equilibrando a vida pessoal e profissional; valorizam muito a flexibilidade no emprego;
5. **autonomia/independência (AI):** consideram o grau de autonomia que a empresa lhe oferece; são profissionais que se identificam com altos salários, *status* e liberdade; normalmente apresentam egocentrismo e ligam os resultados alcançados a seus esforços individuais;
6. **puro desafio (PD):** esse profissional gosta de superar obstáculos e enfrentar grandes desafios;
7. **criatividade empreendedora (CE):** nesse perfil estão os profissionais que se satisfazem quando criam algo próprio; a segurança vem da acumulação de fortuna e é muito persistente;
8. **senso de serviço/dedicação a uma causa (SD):** esses profissionais buscam profissões que ajudem os outros; são leais a justiça e valores; não têm o dinheiro como objetivo principal, valorizando apenas o pagamento justo pelo serviço prestado.

ANEXO A – DADOS POPULACIONAIS E ECONÔMICOS DA AMOSTRA DA PESQUISA

Distribuição da população – Bento Gonçalves – Idade e gênero

Bento Gonçalves – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	2.839	2.756	5.595	5,2
5 a 9	3.046	3.012	6.058	5,6
10 a 14	3.679	3.700	7.379	6,9
15 a 19	3.982	4.033	8.015	7,5
20 a 24	4.965	4.872	9.837	9,2
25 a 29	5.480	5.165	10.645	9,9
30 a 34	4.681	4.544	9.225	8,6
35 a 39	3.925	3.920	7.845	7,3
40 a 44	3.975	4.101	8.076	7,5
45 a 49	4.035	4.199	8.234	7,7
50 a 54	3.409	3.763	7.172	6,7
55 a 59	2.749	2.981	5.730	5,3
60 a 64	2.135	2.292	4.427	4,1
65 a 69	1.428	1.679	3.107	2,9
70 a 74	989	1.298	2.287	2,1
74 a 79	711	1.054	1.765	1,6
80 a 84	403	705	1.108	1,0
85 a 89	160	391	551	0,5
90 a 94	51	133	184	0,2
95 a 99	2	32	34	0,03
Mais de 100 anos	1	3	4	0,00

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Bento Gonçalves

Variável	Bento Gonçalves	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 6.814.200	R\$ 876.450.700	0,78%
Indústria	R\$ 178.882.100	R\$ 3.747.544.800	4,77%
Serviços	R\$ 218.426.500	R\$ 7.762.859.400	2,81%

Fonte: IBGE (2010)

Distribuição da população – Canela – Idade e gênero

Canela – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	1.433	1.307	2.740	7,0
5 a 9	1.647	1.531	3.178	8,1
10 a 14	1.802	1.784	3.586	9,1
15 a 19	1.740	1.702	3.442	8,8
20 a 24	1.557	1.671	3.228	8,2
25 a 29	1.670	1.725	3.395	8,7
30 a 34	1.568	1.624	3.192	8,1
35 a 39	1.373	1.464	2.837	7,2
40 a 44	1.385	1.521	2.906	7,4
45 a 49	1.324	1.360	2.684	6,8
50 a 54	1.068	1.201	2.269	5,8
55 a 59	833	941	1.774	4,5
60 a 64	628	722	1.350	3,4
65 a 69	423	532	955	2,4
70 a 74	301	390	691	1,8
74 a 79	193	269	462	1,2

80 a 84	122	211	333	0,8
85 a 89	37	101	138	0,4
90 a 94	15	41	56	0,1
95 a 99	1	11	12	0,03
Mais de 100 anos	0	1	1	0,00

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Canela

Variável	Canela	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 749.000	R\$ 876.450.700	0,1%
Indústria	R\$ 12.828.600	R\$ 3.747.544.800	0,3%
Serviços	R\$ 43.889.200	R\$ 7.762.859.400	0,6%

Fonte: IBGE (2010_)

Distribuição da população – Caxias do Sul – Idade e gênero

Caxias do Sul – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	13839	13315	27154	6,2
5 a 9	14155	13754	27909	6,4
10 a 14	16355	16109	32464	7,5
15 a 19	17341	17100	34441	7,9
20 a 24	20333	19930	40263	9,2
25 a 29	22297	21290	43587	10,0
30 a 34	19138	18603	37741	8,7
35 a 39	16586	16459	33045	7,6
40 a 44	15282	16073	31355	7,2
45 a 49	15071	16226	31297	7,2
50 a 54	13226	14462	27688	6,4
55 a 59	10106	11583	21689	5,0
60 a 64	7329	8644	15973	3,7
65 a 69	4816	6041	10857	2,5
70 a 74	3482	4742	8224	1,9
74 a 79	2249	3507	5756	1,3
80 a 84	1273	2394	3667	0,8
85 a 89	520	1194	1714	0,4
90 a 94	173	415	588	0,1
95 a 99	37	91	128	0,03
Mais de 100 anos	4	20	24	0,01

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Caxias do Sul

Variável	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 18.556.100	R\$ 876.450.700	2,1%
Indústria	R\$ 771.476.100	R\$ 3.747.544.800	20,6%
Serviços	R\$ 835.362.900	R\$ 7.762.859.400	10,8%

Fonte: IBGE (2010)

Distribuição da população – Farroupilha – Idade e gênero

Farroupilha – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	1.832	1.823	3.655	5,7
5 a 9	1.908	1.925	3.833	6,0
10 a 14	2.422	2.401	4.823	7,6
15 a 19	2.626	2.549	5.175	8,1
20 a 24	3.035	2.899	5.934	9,3
25 a 29	3.069	2.891	5.960	9,4

30 a 34	2.495	2.571	5.066	8,0
35 a 39	2.399	2.479	4.878	7,7
40 a 44	2.488	2.571	5.059	8,0
45 a 49	2.532	2.597	5.129	8,1
50 a 54	2.057	2.142	4.199	6,6
55 a 59	1.474	1.575	3.049	4,8
60 a 64	1.045	1.188	2.233	3,5
65 a 69	765	876	1.641	2,6
70 a 74	537	704	1.241	2,0
74 a 79	345	533	878	1,4
80 a 84	186	364	550	0,9
85 a 89	70	174	244	0,4
90 a 94	17	53	70	0,1
95 a 99	1	13	14	0,02
Mais de 100 anos	0	4	4	0,01

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Farroupilha

Variável	Farroupilha	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 11.445.700	R\$ 876.450.700	1,3%
Indústria	R\$ 80.611.900	R\$ 3.747.544.800	2,2%
Serviços	R\$ 104.598.500	R\$ 7.762.859.400	1,3%

Fonte: IBGE (2010)

Distribuição da população – Nova Prata – Idade e gênero

Nova Prata – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	680	585	1.265	5,5
5 a 9	693	634	1.327	5,8
10 a 14	788	816	1.604	7,0
15 a 19	870	935	1.805	7,9
20 a 24	1.049	957	2.006	8,8
25 a 29	1.071	1.025	2.096	9,2
30 a 34	951	948	1.899	8,3
35 a 39	903	849	1.752	7,7
40 a 44	860	853	1.713	7,5
45 a 49	847	822	1.669	7,3
50 a 54	697	751	1.448	6,3
55 a 59	576	652	1.228	5,4
60 a 64	439	529	968	4,2
65 a 69	337	362	699	3,1
70 a 74	239	294	533	2,3
74 a 79	164	249	413	1,8
80 a 84	80	148	228	1,0
85 a 89	39	83	122	0,5
90 a 94	16	27	43	0,2
95 a 99	4	6	10	0,04
Mais de 100 anos	0	2	2	0,01

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Nova Prata

Variável	Nova Prata	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 4.774.300	R\$ 876.450.700	0,5%
Indústria	R\$ 28.602.700	R\$ 3.747.544.800	0,8%
Serviços	R\$ 32.194.000	R\$ 7.762.859.400	0,4%

Fonte: IBGE (2010)

Distribuição da população – São Sebastião do Caí – Idade e gênero

São Sebastião do Caí – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	679	649	1.328	6,1
5 a 9	743	732	1.475	6,7
10 a 14	922	847	1.769	8,1
15 a 19	824	902	1.726	7,9
20 a 24	949	970	1.919	8,7
25 a 29	958	898	1.856	8,5
30 a 34	793	797	1.590	7,2
35 a 39	716	713	1.429	6,5
40 a 44	790	880	1.670	7,6
45 a 49	866	870	1.736	7,9
50 a 54	735	739	1.474	6,7
55 a 59	546	642	1.188	5,4
60 a 64	412	470	882	4,0
65 a 69	309	386	695	3,2
70 a 74	219	283	502	2,3
74 a 79	150	208	358	1,6
80 a 84	77	121	198	0,9
85 a 89	31	64	95	0,4
90 a 94	16	20	36	0,2
95 a 99	2	3	5	0,02
Mais de 100 anos	1	0	1	0,00

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – São Sebastião do Caí

Variável	São Sebastião do Caí	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 1.828.400	R\$ 876.450.700	0,2%
Indústria	R\$ 11.612.200	R\$ 3.747.544.800	0,3%
Serviços	R\$ 27.563.200	R\$ 7.762.859.400	0,4%

Fonte: IBGE (2010)

Distribuição da população – Vacaria – Idade e gênero

Vacaria – RS				
Idade	Homens	Mulheres	Total	%
0 a 4	2.208	2.103	4.311	7,0
5 a 9	2.419	2.412	4.831	7,9
10 a 14	2.781	2.486	5.267	8,6
15 a 19	2.606	2.584	5.190	8,5
20 a 24	2.398	2.312	4.710	7,7
25 a 29	2.471	2.468	4.939	8,1
30 a 34	2.249	2.276	4.525	7,4
35 a 39	2.070	2.132	4.202	6,9
40 a 44	2.084	2.274	4.358	7,1
45 a 49	2.029	2.202	4.231	6,9
50 a 54	1.793	1.933	3.726	6,1
55 a 59	1.416	1.679	3.095	5,0
60 a 64	1.168	1.289	2.457	4,0
65 a 69	874	1.043	1.917	3,1
70 a 74	653	827	1.480	2,4
74 a 79	460	610	1.070	1,7
80 a 84	255	362	617	1,0
85 a 89	104	173	277	0,5
90 a 94	38	62	100	0,2
95 a 99	5	24	29	0,05
Mais de 100 anos	2	8	10	0,02

Fonte: IBGE (2010)

Produto Interno Bruto (Valor Adicionado) – Vacaria

Variável	Vacaria	Rio Grande do Sul	Representatividade no Estado
Agropecuária	R\$ 26.709.100	R\$ 876.450.700	3,05%
Indústria	R\$ 17.552.600	R\$ 3.747.544.800	0,47%
Serviços	R\$ 87.842.400	R\$ 7.762.859.400	1,13%

Fonte: IBGE (2010)