

Área temática: GESTÃO DE PESSOAS

Título: “Estilo de Vida” e “Flexibilidade”: Preferências da Geração Y quanto à Carreira

AUTORAS

CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

cintia@fagen.ufu.br

REGINA AKEMI OGUSKU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

cintiarom@hotmail.com.br

RESUMO

Esta pesquisa apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as âncoras de carreira propostas por Edgar Schein (1975, 1987, 1996) e a geração Y. Essa geração, dotada de características peculiares ao contexto sócio-cultural e tecnológico em que nasceu, chega ao mercado de trabalho provocando questionamentos sobre o modo com o qual lida com diversos aspectos da dinâmica organizacional e, sobretudo, quanto às suas expectativas profissionais. Schein (1975, 1987, 1996) propôs um inventário denominado de “âncoras de carreira” ou orientação de carreira, sugerindo que as experiências vividas pelas pessoas as levam ao autoconceito de carreira, uma construção centrada na existência de um elemento que, mesmo quando forçada a fazer uma escolha difícil, não deixa a pessoa desistir. Considerando esse conceito, esta pesquisa se propôs a identificar as âncoras de carreira predominantes nos funcionários da geração Y que trabalham em uma instituição financeira cujo ingresso é por meio de concurso público. Como procedimento metodológico, utilizou-se o instrumento elaborado por Schein (1996) para identificar as âncoras de carreira. Os resultados da pesquisa evidenciam que as preferências dos respondentes corroboram as características peculiares da geração à qual pertencem.

Palavras chaves: Geração Y; Âncoras de Carreira; Vida profissional.

ABSTRACT

This research presents the results of research on career anchors proposed by Edgar Schein (1975, 1987, 1996) and Generation Y. This generation, with its peculiar characteristics to the socio-cultural and technological comes to the labor market leading to questions about the way in which deals with various aspects of organizational dynamics, and especially about their professional expectations. Schein (1975, 1987, 1996) proposed an inventory named "career anchors" or career orientation, suggesting that the experiences of the people lead them to career self-concept, a construct that is the element that, even forced to make a difficult choice, the person will not give up. Considering this concept, this research aimed to identify the predominant career anchor in the Generation Y employees who work in a financial institution whose entrance is through public tender. As a methodological procedure, we used the instrument developed by Schein (1975, 1987, 1996) to identify the career anchors. The survey results show that the preferences of respondents corroborate the peculiar characteristics of the generation to which they belong.

Keywords: Generation Y; Anchors Careers; Professional life.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as âncoras de carreiras propostas por Schein (1975, 1987, 1996), tendo sido realizada com funcionários pertencentes à geração Y de um setor interno de uma instituição financeira de grande porte, denominada, neste trabalho, de Banco Imobiliário (BIM).

A geração Y compõe, atualmente, uma parcela significativa do contingente de trabalhadores das organizações. Esse grupo é composto por funcionários nascidos entre os anos 1977 a 2000 e, conforme Gurgel (2010) e Tapscott (1999), mesmo estando hoje no início de suas carreiras, agregam grandes conhecimentos tecnológicos e acadêmicos. O segmento bancário, mais especificamente, o departamento de crédito imobiliário do Banco lócus desta pesquisa, vem crescendo face ao próprio desenvolvimento do setor imobiliário, exigindo dos trabalhadores do setor um melhor desempenho.

Conhecidas algumas das características da geração Y, como, por exemplo, a informalidade, a impaciência e o fascínio pelas novas tecnologias (TAPSCOTT,1999), é relevante compreender como essa geração entende a carreira, de modo que a organização possa compreender a melhor forma de lidar com o novo perfil de funcionários que vem aumentando em seus quadros de pessoal. Schein (1975, 1987, 1996) propôs um inventário denominado de “âncoras de carreira” ou orientação de carreira, sugerindo que as experiências vividas pelas pessoas as levam ao autoconceito de carreira, uma construção centrada na existência de um elemento que, mesmo quando forçada a fazer uma escolha difícil, não deixa pessoa desistir.

Visando contribuir para esclarecer essa questão, este trabalho tem como objetivo geral identificar as âncoras de carreira predominantes nos funcionários pertencentes à geração Y, do departamento de crédito imobiliário, de uma grande instituição financeira, cujo ingresso ocorre por meio de concurso público. Para tanto, utiliza-se do inventário elaborado por Schein (1975, 1987, 1996). Assim, espera-se que, por meio da âncora de carreira mais evidenciada, revelada nesta pesquisa, possam ser repensadas algumas práticas organizacionais, de modo a considerar as características e potencialidades dos profissionais da geração Y.

Apesar de diversos estudos a respeito das âncoras de carreira de Schein (1996), pouco se conhece como elas são percebidas pela geração Y, a qual vem conquistando um espaço cada vez maior nas organizações. Especificamente, no lócus de pesquisa escolhido, o departamento de crédito imobiliário do Banco Z, essa parcela de indivíduos, os nascidos após 1977, comparece com números bastante expressivos. Dentre os 218 funcionários, 88 pertencem à geração Y, ou seja, 40% dos funcionários são jovens dessa faixa etária.

O artigo está estruturado em seis seções. A primeira delas consiste nesta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, que compreende a revisão da literatura sobre o tema escolhido, qual seja, a geração Y e as âncoras de carreira (SCHEIN, 1996). Em seguida, na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos e, na quarta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa e a análise dos dados. Por fim, fazem-se as considerações finais, encerrando-se o trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura que aborda os dois temas em questão: as características da Geração Y e as âncoras de carreira, com a finalidade de analisar se as preferências predominantes dos pesquisados, os quais pertencem à geração Y, convergem com as características disseminadas como peculiares a essa geração.

2.1 Geração Y: Contexto e Conceitos

Originariamente dos Estados Unidos, o conceito de geração Y foi utilizado para caracterizar os jovens nascidos no final da década de 70 e início dos anos 80, ou entre 1977 e

1997, segundo Tapscott (1999). Como existem divergências relacionadas ao período exato, Carvalho Neto et al. (2009) adotaram, para fins de sua pesquisa, os jovens nascidos entre os anos de 1977 e 2000. Apesar do desacordo entre os autores quanto ao período, todos concordam quanto à principal característica dessa geração, que se desenvolveu frente à prosperidade econômica e grandes avanços tecnológicos: “o uso intensivo e o fascínio que cultivam em relação à tecnologia” (CARVALHO, 2009, p 10).

Segundo Gurgel (2010), os antecessores da geração Y foram: (1) geração *Baby boom* (estrondo, estouro), assim conhecidos os nascidos entre 1940 e 1960, após a Segunda Guerra Mundial, os quais tiveram grandes dificuldades para se adaptar às tecnologias da época; e (2) a próxima geração, os nascidos entre 1960 e 1979, conhecidos como sendo da geração X, “filhos de mães que trabalham fora ou de pais divorciados” (ZUCCO, 2010, p 48). Já não tão idealistas, os integrantes da geração X, mais racionais, tendiam a estudar administração ou economia.

Na visão de Tapscot (1999), a geração Y, diferentemente das gerações anteriores, em que a televisão era a tecnologia de maior alcance, estabeleceu sua conexão com o mundo por meio da navegação pelo espaço virtual, o que realizam com extrema facilidade. Os membros dessa geração gostam de realizar diversas tarefas, simultaneamente, com vários aparelhos ligados ao mesmo tempo, desejam interagir com liberdade de escolha e não são meros e passivos espectadores. Em relação ao mundo corporativo, esses membros vislumbram manifestar o máximo de sua potencialidade, porém, não aceitam as normas hierárquicas rígidas, e não veem com bons olhos os horários fixos ou a escolha de lideranças em função do tempo de trabalho (TAPSCOT, 1999).

As características que definem as diferentes gerações, conforme Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011), influenciam o comportamento da sociedade, desafiando a compreensão e incorporação das mudanças que acompanham cada geração. Huntley (2006) afirma que as crianças da geração Y mantinham uma rotina bastante atribulada, sendo muitos deles frequentadores da escola desde seus 04 meses de idade, assim que se encerrava o período da licença maternidade. Com os pais fora durante o dia, professores e empregados eram pressionados para que fizessem o melhor pelos seus filhos: “seus pais queriam assegurar-se que os filhos estavam sendo cuidados e educados” (WADA; CARNEIRO, 2010, p. 7).

Para Engelmann (2007), a estrutura familiar diferenciada, caracterizada por pais ou mães nem sempre presentes, faz com que, em muitos casos, o pai deixe de ocupar seu posto de autoridade máxima dentro do lar. Os pais, preocupando-se com o futuro de seus filhos, submetem-nos a uma diversidade de tarefas, aprendizados e/ou vivências, levando-os a se familiarizarem com metas e resultados desde cedo. Ainda, por medo de gerar traumas, os pais não conseguem estabelecer regras claras, ocorrendo, muitas vezes, a inversão dos papéis, em que os filhos, no desconhecimento de seus limites, tomam o comando da situação. Engelman (2007) salienta que isso se reflete nas escolas, local onde a autoridade do professor tem estado comprometida. Essa geração tem grande dificuldade em se adaptar a ambientes autoritários; são abertos à diversidade, sendo comum, em seus círculos de amizades, pessoas de diferentes raças, religião, nacionalidades, o que é facilitado pela familiaridade de navegação pelo mundo virtual.

Um ponto bastante comum citado na literatura sobre as características da geração Y refere-se a dificuldades na aceitação de críticas. De modo geral, os estudos sobre o tema afirmam que, devido aos muitos estímulos recebidos por seus pais, suas habilidades sociais e emocionais ficaram restritas, implicando na fragilidade desse quesito. Trata-se de uma geração em que “o reconhecimento positivo e a utilização de sua competência quando atinge as metas acordadas também faz parte de suas expectativas” (WADA; CARNEIRO, 2010, p. 10), e, ao mesmo tempo, anseiam pela troca de conhecimento em um clima colaborativo e cordial.

Perfil semelhante identificou Khoury (2009), em seus estudos sobre liderança, observando algumas queixas, comuns entre os gestores, em relação à geração Y. Dentre essas dificuldades, destacam-se: a necessidade, por parte dessa geração, de *feedback* constante e de elogios; é uma geração bastante sincera e acostumada a expor seus sentimentos; tendo dificuldades em lidar com conflitos, os membros dessa geração não aceitam ordens dadas aos gritos, visto que estão acostumados na convivência com respeito e cordialidade; e em relação à sua vida pessoal, não abrem mão de seus compromissos com a família ou amigos, em detrimento de horas extras na empresa (KHOURY, 2009).

“Impacientes, Infiéis e Insubordinados”, é assim que Rocha (2008) intitula seu artigo, reportando-se aos membros da geração Y. Segundo a autora, o desafio de regras de atração e retenção de talentos são algumas das dificuldades que as empresas estão enfrentando atualmente. O sobrenome e o prestígio da empresa já não exercem a mesma influência que outrora. Rocha (2008) cita uma pesquisa realizada por uma consultoria, a Companhia de Talentos, que coordena programas de *trainees* de empresas como a Ambev. Nessa pesquisa, a autora descreve, de forma sucinta, algumas características dessa população: “Querem tudo rapidamente; não estão dispostos a esperar por muito tempo por uma promoção; não são fiéis a uma empresa, e sim a seus projetos; e abordam com informalidade até o presidente da empresa” (ROCHA, 2008, p. 2).

Wada e Carneiro (2009) distinguem os problemas e expectativas da geração Y no ambiente de trabalho, conforme o Quadro 1, a seguir :

Quadro 1 : Problemas e Expectativas da Geração Y no Ambiente de Trabalho

Problemas	Expectativas da geração Y quanto ao ambiente de trabalho
O chefe não conhece seu funcionário	Conhecimento mais profundo do seu funcionário
Hierarquia	Tratamento com igualdade
Choque de Experiência	Reconhecimento por sua experiência cultural, tal como viagens
A Geração Y é muito jovem para ser gestora de algum departamento	Reconhecimento por suas habilidades e talento
Imaturidade quanto à independência de aplicação de tarefas	Orientação do que fazer
<i>Feedback</i>	Obtenção de <i>feedback</i> positivo e rápido, pois não se dá bem com críticas
Independência	Orientação constante, mão dupla de aprendizado, troca de conhecimento
Promessas feitas	Cumprimento das promessas
Financeiro	Benefícios como planos de aposentadoria
Distância do Trabalho	Possibilidade de trabalhar perto de casa ou <i>home Office</i>
Monotonia	Oportunidades para fazer algo inovador
Flexibilidade de horário	Possibilidade de Horário flexível
Planos de carreira	Possibilidade de planos de carreira
Mudança frequente de emprego	Possibilidade de mudar de emprego com frequência
Problemas da empresa	Possibilidade de resolver os problemas com rapidez, sem burocracia
Projetos dentro da empresa	Oportunidade para participação de projetos globais

Fonte: Wada e Carneiro (2009, p.13)

Na última pesquisa, divulgada em 2010, a consultoria Companhia de Talentos (2011) apresenta, em sua 10ª edição, os resultados de mais de 50 mil respostas do questionário denominado de “Empresa dos sonhos dos jovens”, referentes à pesquisa realizada com jovens na faixa etária entre 17 e 28 anos, em que apresentam como motivos de escolha da empresa: 1) Desenvolvimento Profissional; 2) Desafios; 3) Boa Imagem no Mercado; 4) Bom Ambiente de Trabalho; e 5) Carreira Internacional.

Ainda na mesma pesquisa (COMPANHIA DE TALENTOS, 2011), outros destaques foram mencionados, dentre os quais: a) as empresas nas quais os membros da geração Y sonham trabalhar apresentam valores relacionados com responsabilidade socioambiental, ética, crescimento e inovação sustentáveis, qualidade de produto e foco no cliente; b) o gestor deve ficar atento aos interesses, habilidades e valores de sua equipe, e não pode revelar falta de ética e desalinho com os valores da organização; c) os líderes com quem se identificam são, principalmente, persistentes, determinados, competentes e têm alta capacidade de superação; d) faltou, em sua formação acadêmica, o contato com profissionais da área; e e) vivências reais pesam mais do que abstrações em suas escolhas.

Em contraste com a geração anterior, os jovens da geração Y estão mais preocupados com a satisfação de seus projetos, desde que harmonizados às suas questões pessoais, incluindo-se, aí, sua família e amigos. Contudo, tudo isso deve estar em consonância com um trabalho que lhe traga maior capacitação profissional, independentemente do tamanho ou *status* da empresa. Empregos que ofereçam flexibilidade de horário, novos desafios, e que permitam um maior aprimoramento técnico, estão entre aqueles que despertam o interesse da geração Y, pois correr riscos (ROCHA, 2008) faz parte das características dessa geração.

Todavia, faz-se necessário ressaltar o que Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011) alertam sobre o fato de o conceito de geração Y ter sido incorporado aos estudos no Brasil sem uma contextualização das características dessa geração no país, a qual considera os marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento dessa geração. Para esses autores, o marco cronológico consiste em um simples ponto referencial, não podendo ser utilizado como delimitador das formas de agir de um grupo etário, pois, “Considerar que todos os jovens que nasceram em determinado período pertencem a um único grupo como tem sido caracterizada a Geração Y é esquecer as diferenças regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira” (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011, p.11).

No sentido de reforçar seus argumentos, Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2011) recorrem a estudos que apontam para a existência de diferenças entre as juventudes, principalmente em relação a qualificação, oportunidades e dificuldades na inserção no mercado de trabalho. Os autores defendem, ainda, a ideia de que “Alguns poderiam se enquadrar neste perfil [da geração Y], mas trata-se de uma minoria frente à grande maioria de jovens que, apesar da existência de redes sociais, internet, enfim tecnologias que deveriam aproximá-los deste modelo, por vezes reforçam a distância que se pretende eliminar” (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011, p.11).

2.2 O autoconceito de carreira: preferências e escolhas

Existem várias definições para o termo carreira, sendo uma delas descrita como uma sucessão de funções exercidas ao longo da vida, culminando na aposentadoria (ROGEL, 2007). Dutra e Fleury (2002), reportando-se às definições de London e Stumph (1982), expõem que a carreira não segue uma tendência linear, uma vez que ela se movimenta, também, de acordo com as pressões sofridas pelo indivíduo, seja pelo fator individual, seja pelas pressões sofridas em seu ambiente. Dutra e Fleury (2002) consideram que a carreira é fruto das relações entre a empresa e a pessoa.

O planejamento da carreira, atualmente, segundo Dutra et al. (2009), tende a transitar por aspectos menos ligados às estruturas rígidas das organizações hierárquicas, enfatizando mais a opção do indivíduo, cujas escolhas baseiam-se, também, em suas necessidades pessoais e familiares, entre outros. Nesse sentido, o indivíduo atribui, para si, a responsabilidade por sua evolução profissional.

Para Schein (1996), o conceito de carreira se distingue por dois aspectos: (1) a carreira interna, a qual remete aos conceitos das inclinações profissionais, ou seja, a análise pessoal de

como o indivíduo pensa acerca de seu papel em relação ao seu trabalho; e (2) a carreira externa, que compreende as etapas exigidas para progredir dentro de uma empresa ou organização.

Com relação à movimentação da carreira, Schein (1996) atribui à alternância de capacidade e competência resultante de oportunidades oferecidas pela própria carreira ou advindas de seus esforços pessoais. A origem da denominação “âncora de carreira” é atribuída a um extenso estudo, desenvolvido por Schein (1996), o qual concluiu que a opção por determinada carreira é baseada nas experiências e valores pessoais do indivíduo, dos quais esse não abrirá mão em momentos decisivos e/ou quando confrontado.

Esse valor no qual é creditada a opção de carreira do indivíduo foi denominado, por Schein (1996), como âncora: “Quando tentavam empregos que não eram adequados para eles, aqueles indivíduos referiam-se à imagem de serem ‘levados de volta’ a algo que melhor se ajustasse a eles – daí a metáfora da ‘Âncora Profissional’[...]” (SCHEIN, 1996, p 36). Suutari e Taka (2004) realizaram uma pesquisa qualitativa com líderes globais para identificar a âncora de carreira predominante. Os resultados evidenciaram que não existe uma âncora predominante, e sim, que os líderes pesquisados baseiam-se em duas ou três âncoras para tomar suas decisões sobre suas carreiras.

Quanto ao inventário utilizado por Schein (1996), trata-se de um questionário contendo 40 questões, para as quais devem ser atribuídos conceitos que vão de 01 a 06, e, quanto maior o número atribuído, mais o item se torna verdadeiro para o respondente. Schein (1996) destaca que não se trata de testes, nem tampouco de revelar “dotes ocultos” (SCHEIN, 1996, p. 10), mas, sim, é apenas uma metodologia para análise pessoal acerca das atividades realizadas no passado e das aspirações quanto ao futuro. Depois de respondido o questionário, é possível identificar as âncoras de carreira, que são divididas em oito categorias, conforme Quadro 2:

Quadro 2: Oito Categorias de Inclinações Profissionais

1. Aptidão técnico-funcional (tf)	As pessoas ancoradas nessa aptidão são motivadas a desenvolver cada vez mais suas habilidades em sua área de conhecimento. Aceitam desafios, porém, não almejam exercer cargos administrativos, e seu intento sempre se voltará para intensificar sua capacitação técnica na área em que são peritos.
2. Aptidão administrativa geral (ag)	Nessa âncora, estão as pessoas que têm a ambição de atingir os mais altos cargos hierárquicos na organização. Visam à liderança e sua motivação é galgar o topo hierárquico.
2. Autonomia / independência (ai)	Rigidez das regras é uma característica que não se enquadra aos indivíduos dessa âncora. Flexibilidade é uma característica importante para exercer com autonomia suas tarefas. Não aceitam administrações rígidas, preferindo que os objetivos sejam muito claros e objetivos, mas que tenham autonomia para executá-los, desde que afinados as suas peculiaridades.
4. Segurança / estabilidade (se)	Nessa âncora, as pessoas referenciam suas carreiras em troca de estabilidade e garantia de emprego e benefícios em longo prazo, pois têm necessidade de sentirem-se estáveis, inclusive nas questões financeiras. Essa preocupação tende a aumentar quando essas pessoas estão próximas à aposentadoria.
5. Criatividade empreendedora (ce)	Nessa âncora, encontram-se os indivíduos com espírito empreendedor, dispostos a correr riscos, na maioria das vezes trabalham para outras pessoas para aprender e gerir seu próprio negócio no futuro. Deseja ser bem sucedido financeiramente como consequência de seus esforços empreendedores.
6. Vontade de servir / dedicação a uma causa (vs)	Estão ancoradas aqui as pessoas que desejam um mundo melhor, portanto, seu trabalho deve ser compatível com seus valores.
7. Puro desafio (pd)	O impossível não existe aos indivíduos dessa âncora, eles são motivados para a solução de problemas insolúveis, e estão sempre em busca de desafios maiores. Tarefas fáceis os levam ao tédio.
8. Estilo de vida (ev)	Sua prioridade é buscar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Acreditam na interação de todas as áreas de sua vida, e buscam a flexibilidade e, diferente da âncora da autonomia, buscam maior independência no trabalho a fim de harmonizar sua vida

	como um todo, podendo, inclusive, abrir mão de promoções que possam ocasionar algum transtorno de ordem familiar ou particular.
--	---

Fonte: Adaptado de Schein (1996)

Schein (1996) observa que a análise das respostas deve levar em conta vários aspectos, devendo-se fazer algumas reflexões quanto a: 1) aprender mais ao próprio respeito; 2) analisar o emprego atual; 3) planejar o futuro; 4) comunicar as necessidades; e 5) assumir a administração da própria carreira (SHEIN, 1996). Conhecer as âncoras de carreira permite que as organizações reconheçam as motivações dos funcionários, podendo, dessa forma, investir nos benefícios mais adequados (YARNALL, 1998; WARR; PEARCE, 2004).

Danziger, Rachman-Moore e Valency (2008) realizaram uma pesquisa para validar o inventário de orientação de carreira proposto por Schein (1996). A partir dos resultados, esses autores identificam a existência de nove âncoras, e não oito como o inventário original propõe. Essa diferença decorre da separação da âncora Empreendedorismo e Criatividade em duas âncoras, pois, segundo os autores, na validação do modelo não se confirmou a convergência entre ambos, e, ainda, sustentam seus argumentos em estudos que, ao identificar características de empreendedores, a criatividade não se encontra entre essas.

Feldman e Bolino (1996) revisitaram o modelo de Schein (1996) apontando implicações gerenciais das âncoras de carreira para a gestão de carreiras nas organizações. Essas implicações situam-se no âmbito dos objetivos individuais quanto à carreira, no nível do planejamento de carreira das organizações e, ainda, no que se refere ao papel desempenhado pelas escolas e universidades no aconselhamento de carreira, o que os autores consideram ter sido largamente ignorado. A esse respeito, os autores mencionam que as universidades concentram-se nas carreiras funcionais ao invés de orientar os estudantes para a opção de “um plano de carreira, potencialmente implementável em uma variedade de áreas funcionais, de acordo com a sua necessidade [do estudante]” (FELDMAN; BOLINO, 1996, p.111).

Nessa perspectiva, conhecer a âncora de carreira pode ser um instrumento que levará o indivíduo a refletir, por meio de um exame justo e correto de sua realidade, sobre sua carreira e, assim, ele poderá direcionar-se para sua total realização profissional. Além disso, a identificação da âncora de carreira é obtida pela percepção do indivíduo quanto aos seus valores, associados aos seus talentos, habilidades, competências, reais motivos e necessidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um *survey*. Conforme Freitas et al. (2000), são duas as características principais desse tipo de pesquisa: 1) a produção de descrições quantitativas de uma população que, no caso desta pesquisa, são os componentes da geração Y, funcionários do departamento de crédito imobiliário de uma grande instituição financeira, e as âncoras de carreira predominantes; e 2) é realizada com a utilização de um instrumento predefinido, neste caso, o levantamento, em forma de questionário elaborado conforme Schein (1996), sobre âncoras de carreira. Sua abordagem é quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários que foram analisados com procedimentos quantitativos.

A coleta de dados teve um corte transversal, uma vez que os dados foram colhidos, para este estudo, de uma única vez (ZANELLA, 2006). Para a seleção dos participantes, a exemplo de Carvalho Neto et al. (2009), adotamos a definição de membros da geração Y aqueles nascidos pós 1977. No departamento em referência, trabalham 218 pessoas, sendo 88 o número de funcionários nascidos após 1977. A distribuição dos questionários foi feita dentre os funcionários pertencentes ao universo de interesse, tendo sido aplicados, na semana de 12 a 16 de Setembro de 2011, no próprio local de trabalho. Do total de 80 questionários distribuídos aos funcionários presentes no momento da pesquisa, 32 responderam à pesquisa,

sendo 19 mulheres e 13 homens. Todos os questionários retornados estavam devidamente preenchidos.

5 RESULTADOS

O banco pesquisado figura na lista das cinco maiores instituições financeiras do país. Trata-se de um banco de economia mista e o ingresso dos funcionários ocorre por concurso público. O setor de crédito imobiliário do Banco BIM foi criado, em 2007, contando com, aproximadamente, 40 funcionários. Esse setor é estruturado em várias pequenas equipes, as quais são compostas, em sua maioria, por 10 pessoas, sendo 01 gerente e 09 assistentes.

Para concorrer a uma das vagas nesse departamento, são realizados processos seletivos internos, nos quais o próprio interessado deve imposter a sua pretensão num sistema interno do banco, sendo classificado por meio de pontuação. Dependendo de sua classificação, o funcionário poderá ser chamado para uma seleção, cujo processo compreende uma entrevista pessoal, na qual serão verificadas suas competências e conhecimentos específicos para a área escolhida, além de outros fatores de interesses organizacionais.

Essa área é responsável pela análise de todos os processos de crédito imobiliário do Banco BIM, dando suporte às suas agências físicas, que são as responsáveis pela captação e contato com o cliente, cabendo ao departamento a responsabilidade pela análise documental, edição do contrato e a liberação dos recursos financeiros na conta corrente das partes. Todas as tarefas realizadas por esse setor devem ser, rigorosamente, embasadas nos normativos internos do banco, sendo necessários treinamentos internos para sua realização.

O trabalho é executado, em grande parte, por meio de sistemas informatizados, sendo todo o processo analisado eletronicamente, o que tornam necessárias instruções específicas para a utilização e manuseio dos instrumentos tecnológicos disponíveis. A chegada de uma quantidade significativa de jovens no departamento, recentemente, motivou esta pesquisa para obtenção de um maior conhecimento de seus interesses, especificamente, de suas tendências profissionais, pois as características do trabalho departamental, de modo geral, fogem das expectativas de dinamismo próprio da juventude.

4.1 A geração Y e suas âncoras de carreira

Nesta seção, os resultados encontrados na pesquisa são descritos de forma a responder os objetivos propostos. Considerando a natureza da pesquisa, os dados da pesquisa são apresentados em tabelas, seguidos da análise.

Para identificar as âncoras de carreira predominantes nos funcionários pertencentes à geração Y, foi aplicado o inventário de Schein (1996) sobre as âncoras de carreira, no qual constam 40 questões. A coleta de dados foi realizada durante o período de 12 a 16 de Setembro de 2011, no prédio onde funciona o departamento de crédito imobiliário do Banco BIM. Nesse local, trabalham os 218 funcionários, sendo 88 deles pertencentes à geração Y, dos quais, 44 são homens e 44 mulheres.

Dos 88 funcionários, apenas 32 devolveram o instrumento devidamente preenchido, sendo 19 mulheres e 13 homens, com idades assim distribuídas (Tabela 1):

Tabela 1 - Idade dos respondentes conforme o sexo

Idade	Homens	Mulheres	TOTAL
21 a 25	2	3	5
26 a 30	6	9	15
31 a 34	5	7	12
TOTAL	13	19	32

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à escolaridade dos pesquisados, a maioria (20) tem o superior completo, 6 são pós-graduados, 04 cursam o ensino superior e 02 completaram o ensino médio. Apresentadas as características dos pesquisados quanto ao sexo, faixa etária e escolaridade, a seguir, apresentam-se os resultados encontrados sobre as âncoras de carreira.

O instrumento utilizado é composto por 40 questões, com uma tabela de pontuação ao final, para que sejam transcritas a pontuação de cada pergunta e, conforme o somatório das colunas específicas de cada âncora, é possível identificar qual é a predominante.

As âncoras têm as seguintes denominações: 1) Técnico-Funcional (**TF**); 2) Administrativa Geral (**AG**); 3) Autonomia e Independência (**AI**); 4) Segurança e Estabilidade (**SE**); 5) Criatividade Empreendedora (**CE**); 6) Senso de Dever, Dedicção a uma Causa (**VS**); 7) Puro Desafio (**PD**) e 8) Estilo de Vida (**EV**).

Os resultados coletados, conforme Tabela 2, foram distribuídos da seguinte forma:

Tabela 2 - Resultados das Âncoras de Carreira

QUESTIONÁRIOS	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV	total
TOTAL	05	01	03	04	04	01	02	12	32

Fonte : Dados da Pesquisa

As âncoras que se evidenciaram com menor representatividade, com apenas 01 indivíduo em cada, foram as aptidões: Administrativa Geral (AG), que autentica a aversão da geração Y à sujeição a regras rígidas e ambientes autoritários (ENGELMANN, 2007), e a âncora ‘Vontade de Servir, Dedicção a uma Causa’(VS). Esse indivíduo baseia “suas decisões profissionais [...] no desejo de melhorar o mundo, de alguma forma” (SCHEIN, 1996 p.55).

Quanto à âncora segurança e estabilidade, essa teve baixa representatividade, com apenas 4 sujeitos. Como mencionado anteriormente, o ingresso na instituição ocorre por concurso público, o que implica em certa estabilidade na carreira. Esse fato deveria sinalizar para uma preferência em direção a essa âncora, o que não ocorreu.

Dentre as oito âncoras sugeridas por Schein (1996), a que se sobressaiu, com 12 representantes, foi a **Estilo de Vida (EV)**, legitimando o perfil do público pesquisado. Sobre essa âncora, Schein (1996) ressalta que esse público vêm aumentando, motivado por seu crescimento profissional, porém, desde que integrado às suas necessidades globais, o que envolve suas questões de ordem pessoal, familiar e profissional, corroborando, totalmente, ao perfil da geração Y.

Quanto à necessidade de flexibilidade pela geração Y, conforme observado por Tapscott (1999), em relação à aversão por hierarquias rígidas, ou por horários de trabalho inflexíveis, os resultados também confirmam. E, ainda, de acordo com a observação de Khoury (2009) sobre as reclamações dos gestores em relação aos jovens da geração Y, de que é comum eles não abrirem mão de seus compromissos com a família ou amigos, em favor de horas extras na empresa, também se confirma.

As pessoas voltadas para essa âncora buscam organizações nas quais se sintam com autonomia para atender às suas necessidades, ratificando a análise de Rocha (2008) quanto à retenção de talentos e a fidelidade à empresa, em face de seus projetos pessoais. Nesse sentido, Schein (1996, p.59) ressalta que “Diferentemente da pessoa orientada para a autonomia, que também deseja flexibilidade, aqueles cujo ponto de referência é estilo de vida estão inclinados a trabalhar em empresas, contanto que as opções certas, estejam disponíveis na hora certa”.

Esse resultado também vai ao encontro dos resultados da pesquisa realizada pela Cia de Talentos (2011), na qual a preferência dos jovens, quanto à escolha da empresa para trabalhar, abarca, entre outros, valores relacionados com a responsabilidade socioambiental,

ética, e crescimento e inovação sustentáveis, valores que podem ser abrigados na âncora Estilo de Vida.

Dessa forma, respondendo à questão inicial do problema de pesquisa, conclui-se, diante da análise dos resultados, que a âncora de carreira predominante dos funcionários da geração Y, no departamento de crédito imobiliário do Banco BIM, é o Estilo de Vida.

Visando explorar os resultados, nas tabelas 3 a 12, a seguir, apresentam-se os resultados de cada âncora de carreira, separadamente, segmentando-se o sexo: Masculino (M), Feminino (F); e a escolaridade dos respondentes: Esino Médio (EM), Superior Incompleto (SI), Superior em Andamento (SA), Superior Completo (SC) e Pós-Graduação (PG). Analisando-se os perfis das oito âncoras, observa-se uma distribuição homogênea, excetuando-se a âncora Estilo de Vida (EV), que se mostrou predominante, com 12 sujeitos.

Tabela 3 - Âncora de Carreira: Técnico-Funcional (TF)

Sujeitos	Sexo	Esc	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
3	F	SC	6,6	2,4	3,4	4,8	1,6	2,8	3,4	4,0
10	F	EM	6,0	3,2	5,0	4,6	2,4	4,0	4,0	4,0
12	F	SC	4,6	4,3	2,6	4,0	2,6	3,2	3,0	4,0
22	F	SA	6,8	3,6	5,6	4,2	3,4	3,8	6,0	3,8
31	M	SA	5,0	3,8	4,8	3,4	4,2	3,8	4,2	4,2

Fonte: Dados de pesquisa

Os sujeitos 3, 10,12 e 22 (Tabela 3), todos do sexo feminino, ancorados na aptidão Técnico-Funcional (TF), são motivados a desenvolver cada vez mais suas habilidades em sua área de conhecimento. A âncora com a menor pontuação, coincidentemente, para os quatro sujeitos, foi Criatividade Empreendedora (CE) que, conforme Schein (1996), compreende as pessoas que buscam o sucesso financeiro através de um empreendimento de sucesso como prova de sua capacidade. Um único representante do sexo masculino manifestou sua âncora nesta aptidão, divergindo das mulheres, sua menor pontuação foi Segurança e Estabilidade (SE).

Tabela 4 - Âncora de Carreira: Administrativa Geral (AG)

sujeitos	Sexo	Esc	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
19	F	SC	4,6	5,2	2,6	2,2	4,2	3,2	4,0	5,0

Fonte: Dados de pesquisa

Nessa âncora, identificou-se uma única pessoa (Tabela 4), do sexo feminino, com ensino superior completo, cuja inclinação é obter um alto cargo na hierarquia da empresa. Na visão de Schein (1996), as pessoas ancoradas nessa aptidão querem progredir rapidamente na empresa e, na impossibilidade de vislumbrar essa progressão, vão em busca de outras empresas para alcançar seu objetivo, em consonância com a âncora de menor aptidão – Segurança e Estabilidade (SE).

Tabela 5 - Âncora de Carreira: Autonomia e Independência (AI)

Sujeitos	Sexo	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
1	F	SA	3,6	1,0	7,2	3,8	3,6	2,0	3,0	6,0
23	M	SC	4,8	4,0	6,4	3,8	4,4	5,8	5,8	6,0
32	M	SC	4,8	4,2	6,4	3,2	4,2	4,0	3,8	5,6

Fonte: Dados da pesquisa

Essa âncora manifestou-se mais evidente para os sujeitos do sexo masculino, sendo 2 deles com curso superior completo, e somente 1 representante do sexo feminino, cuja escolaridade é superior em andamento (Tabela 5). Para os dois sujeitos do sexo masculino, a

âncora Segurança e Estabilidade (SE) obteve a menor pontuação e, para a o sujeito do sexo feminino, a âncora com menor pontuação foi a Administrativa Geral (AG). Os indivíduos ancorados na Autonomia e Independência (AI) buscam a flexibilidade e autonomia na execução de suas tarefas, e, ainda, têm necessidade de sentir que estão no comando da situação.

Tabela 6 - Âncora de Carreira: Segurança e Estabilidade (SE)

Sujeitos	SEXO	ESC	TF	GG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
7	F	PG	1,4	1,6	3,0	5,0	1,4	2,4	1,4	2,2
8	F	SC	4,8	1,8	2,6	6,6	3,4	3,8	2,4	6,2
13	F	SC	2,4	4,0	2,2	6,8	1,2	2,0	1,4	2,0
16	F	SC	3,4	2,4	4,2	4,6	2,6	2,4	3,6	4,4

Fonte: Dados da Pesquisa

Em comum, o que se evidenciou nessa âncora Segurança e Estabilidade - SE (Tabela 6) é o fato de não haver representantes do sexo masculino. Os cinco indivíduos, todos do sexo feminino, três com curso superior completo e 1 pós-graduado manifestaram sua aptidão na âncora Segurança e Estabilidade. Essas pessoas se sentem seguras para projetar seu futuro de forma mais previsível, seja com relação à educação dos filhos, ou no preparo de sua aposentadoria.

Tabela 7 - Âncora de Carreira: Criatividade Empreendedora (CE)

Sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
5	F	SI	2,8	3,4	6,0	2,2	6,4	3,6	3,2	4,0
20	M	PG	3,6	2,8	3,8	3,6	6,0	4,4	3,2	4,2
26	M	SC	2,8	2,6	6,0	2,8	6,2	3,8	2,8	4,4
28	M	PG	4,4	4,2	5,8	4,8	6,2	4,6	3,8	5,2

Fonte: Dados da pesquisa

As pessoas ancoradas na aptidão Criatividade Empreendedora (CE) têm motivação voltada para a criação de novas organizações. Com esse perfil, manifestaram-se 03 sujeitos do sexo masculino, sendo 02 pós-graduados e 01 com curso superior completo, e 01 sujeito do sexo feminino com curso superior incompleto (Tabela 7). As âncoras com menor pontuação manifestaram-se de forma antagônica ao sujeito 28, o que é incoerente com uma aptidão que requer desafios constantes. Já nos sujeitos 20 e 26, a menor pontuação coincidiu, sendo a aptidão Administrativa Geral (AG).

Tabela 8 - Âncora de Carreira: Vontade de Servir, Dedicção a uma Causa (VS)

Sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
18	F	PG	4,4	2,6	3,2	4,6	4,4	8,2	6,0	3,2

Fonte: Dados da pesquisa

Mais uma aptidão com um único representante, dessa vez, do sexo feminino, pós-graduada (Tabela 8). Conforme Schein (1996), sua motivação é norteadada por valores que considera fundamentais, independentemente, de sua área de atuação. Sua âncora menor pontuada é a Administrativa Geral (AG).

Tabela 9 - Âncora de Carreira: Puro Desafio (PD)

Sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
21	M	PG	4,8	2,4	7,0	3,0	4,2	7,4	9,0	6,4
27	M	SC	4,6	3,6	4,6	3,0	3,6	4,4	7,6	4,8

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa âncora, 02 sujeitos do sexo masculino, sendo um pós-graduado e outro com curso superior completo, se aportam nessa aptidão (Tabela 9). Segundo Schein (1996), as pessoas ancoradas nessa aptidão vivem em busca de novos desafios. Para o sujeito 21, sua pontuação menor recaiu sobre a aptidão Administrativa Geral (AG), e, para o sujeito 27, Segurança e Estabilidade (SE)

Tabela 10 - Âncora de Carreira: Estilo de Vida (EV)

Sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
2	F	SC	4,0	3,8	5,0	2,6	1,2	2,8	3,4	5,6
4	F	SC	2,4	2,8	2,2	5,0	4,6	3,2	2,4	5,8
6	F	SC	5,2	1,8	3,4	4,4	2,4	3,8	4,0	6,6
9	F	SC	3,8	1,8	4,8	3,6	2,0	2,8	3,6	5,8
11	F	PG	4,4	2,6	4,8	5,4	2,6	5,4	4,0	6,8
14	F	SC	3,8	2,6	3,6	3,8	2,2	3,8	3,0	5,6
15	F	SC	4,6	2,6	5,6	5,0	3,2	2,8	3,2	7,6
17	F	PG	5,2	4,2	4,0	4,6	3,6	3,4	4,0	5,8
24	M	SC	3,8	3,6	5,0	4,8	4,4	3,6	4,2	8,2
25	M	SC	4,0	4,0	4,2	2,6	3,4	4,4	4,4	5,4
29	M	SA	5,0	2,4	3,8	4,0	6,3	3,4	3,6	6,4
30	M	SC	3,6	2,2	3,2	5,8	2,0	3,4	3,6	7,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda explorando a segmentação por sexo e escolaridade, conforme Tabela 10, identifica-se que os homens aparecem representados com 04 sujeitos, sendo 3 com curso superior completo e 1 com superior em andamento, e, com o dobro de sujeitos, 8 mulheres estão amparadas nessa âncora, sendo 6 com superior completo e 2 com pós-graduação (Tabela 10). Dentre os homens, as âncoras Administrativa Geral (AG), Segurança e Estabilidade (SE), Criatividade Empreendedora (CE) e Vontade de Servir (VS) obtiveram a segunda menor pontuação. Já entre as mulheres: 4 delas assinalaram a aptidão Administrativa Geral (AG) como a menor; para 3 delas, foi a Criatividade Empreendedora (CE); para uma, a Autonomia Independência (AI); e outra, a Vontade de Servir (VS). Em ambos os sexos, não se identificou nenhum representante das âncoras Técnico-Funcional (TF) e Puro Desafio (PD), ambas apontadas com a menor pontuação.

Na sequência, nas Tabela 11 e 12, apresentam-se as análises das âncoras de carreira segmentadas por sexo :

Tabela 11 - Âncoras Segmentadas por Sexo (Sexo Feminino)

sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
1	F	SA	3,6	1,0	7,2	3,8	3,6	2,0	3,0	6,0
2	F	SC	4,0	3,8	5,0	2,6	1,2	2,8	3,4	5,6
3	F	SC	6,6	2,4	3,4	4,8	1,6	2,8	3,4	4,0
4	F	SC	2,4	2,8	2,2	5,0	4,6	3,2	2,4	5,8
5	F	SI	2,8	3,4	6,0	2,2	6,4	3,6	3,2	4,0
6	F	SC	5,2	1,8	3,4	4,4	2,4	3,8	4,0	6,6
7	F	PG	1,4	1,6	3,0	5,0	1,4	2,4	1,4	2,2
8	F	SC	4,8	1,8	2,6	6,6	3,4	3,8	2,4	6,2
9	F	SC	3,8	1,8	4,8	3,6	2,0	2,8	3,6	5,8
10	F	M	6,0	3,2	5,0	4,6	2,4	4,0	4,0	4,0
11	F	PG	4,4	2,6	4,8	5,4	2,6	5,4	4,0	6,8
12	F	SC	4,6	4,3	2,6	4,0	2,6	3,2	3,0	4,0

13	F	SC	2,4	4,0	2,2	6,8	1,2	2,0	1,4	2,0
14	F	SC	3,8	2,6	3,6	3,8	2,2	3,8	3,0	5,6
15	F	SC	4,6	2,6	5,6	5,0	3,2	2,8	3,2	7,6
16	F	SC	3,4	2,4	4,2	4,6	2,6	2,4	3,6	4,4
17	F	PG	5,2	4,2	4,0	4,6	3,6	3,4	4,0	5,8
18	F	PG	4,4	2,6	3,2	4,6	4,4	8,2	6,0	3,2
19	F	SC	4,6	5,2	2,6	2,2	4,2	3,2	4,0	5,0
ÂNCORAS			3	1	1	4	1	1	1	8

Fonte: dados de pesquisa

Das 19 representantes do sexo feminino, 01 cursou até o ensino médio, 01 está com o curso superior em andamento, 12 têm o superior completo, 01 com superior incompleto e 04 concluíram pós-graduação (Tabela 11). A âncora Estilo de Vida (EV) também é predominante quando os respondentes são segmentados por sexo, aparecendo no perfil de 08 mulheres, seguida pela âncora Segurança e Estabilidade (SE), com 04 representantes, e 03 ancoradas na aptidão Técnico-Funcional (TF). As demais âncoras tiveram 01 representante em cada uma delas.

Tabela 12 - Âncoras Segmentadas por Sexo (Sexo Masculina)

sujeitos	SEXO	ESC	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
01	M	PG	3,6	2,8	3,8	3,6	6,0	4,4	3,2	4,2
02	M	SC	4,8	2,4	7,0	3,0	4,2	7,4	9,0	6,4
03	M	SA	6,8	3,6	5,6	4,2	3,4	3,8	6,0	3,8
04	M	SC	4,8	4,0	6,4	3,8	4,4	5,8	5,8	6,0
05	M	SC	3,8	3,6	5,0	4,8	4,4	3,6	4,2	8,2
06	M	SC	4,0	4,0	4,2	2,6	3,4	4,4	4,4	5,4
07	M	SC	2,8	2,6	6,0	2,8	6,2	3,8	2,8	4,4
08	M	SC	4,6	3,6	4,6	3,0	3,6	4,4	7,6	4,8
09	M	PG	4,4	4,2	5,8	4,8	6,2	4,6	3,8	5,2
10	M	SA	5,0	2,4	3,8	4,0	6,3	3,4	3,6	6,4
11	M	SC	3,6	2,2	3,2	5,8	2,0	3,4	3,6	7,0
12	M	SA	5,0	3,8	4,8	3,4	4,2	3,8	4,2	4,2
13	M	SC	4,8	4,2	6,4	3,2	4,2	4,0	3,8	5,6
ÂNCORAS			2	0	2	0	3	0	2	4

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos 13 sujeitos do sexo masculino, 02 são pós-graduados, 08 concluíram o curso superior e 02 estão com o curso superior em andamento (Tabela 12). Igualmente às mulheres, a âncora Estilo de Vida (EV) sobressaiu-se para a maioria (4) dos indivíduos, sendo seguida de perto por 03 representantes na Criatividade Empreendedora (CE) e 02 nas âncoras Técnico-Funcional (TF), Autonomia e Independência (AI) e Puro Desafio (PD). As âncoras Administrativa Geral (AG), Segurança e Estabilidade (SE) e Vontade de Servir (VS) não tiveram representantes do sexo masculino.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam que os funcionários da geração Y, do departamento de crédito imobiliário do Banco pesquisado, têm como âncora de carreira predominante a aptidão pelo Estilo de Vida que, de acordo com os estudos de Schein (1996), é uma tendência de “achar um meio de integrar as necessidades do indivíduo, da família e da carreira” (SCHEIN, 1996, p.59). Outro aspecto salientado nessa âncora é a flexibilidade, corroborando

com características peculiares da geração Y que liga, simultaneamente, conforme Tapscot (1999), diversos aparelhos ao mesmo tempo em que executa tarefas diversas, bem como gosta de estabelecer suas prioridades sem que sua liberdade seja cerceada, ou, ainda, como observou Khoury (2009), não abre mão de seus compromissos com a família ou amigos, em favor de horas extras na empresa.

Apesar da limitação pela quantidade de questionários, acredita-se que as evidências manifestadas através da análise das respostas e a âncora de carreira evidenciada – Estilo de Vida - seguem uma tendência observada por Schein (1996), o qual salienta que “conhecer a si mesmo é uma tarefa para a vida toda, porque cada nova experiência revelará novas facetas” (SCHEIN, 1996, p. 93).

Por se tratar de um segmento altamente competitivo e burocrático, poderia haver um pressuposto de que a aptidão Administrativa Geral, de certa forma, se sobressaísse, o que não aconteceu. Futuros estudos podem ser direcionados quanto às relações que levam esses jovens a optar por um segmento tão diverso de suas características.

Quanto às sugestões para estudos futuros, sinalizamos para o que Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2011) apontaram quanto à necessidade de pesquisas sobre a geração Y no contexto nacional, considerando as diferenças geográficas do país, bem como as situações de classe, gênero, etnia, entre outras.

Especificamente ao grupo que pode ser identificado como a geração Y, sinalizamos para o fato de que características como curiosidade, conhecimentos, fascínio pelas tecnologias e interação com o mundo virtual, entre outras, poderiam agregar novos valores, conferindo uma nova dinâmica à vida da organização. Para as empresas, sugerimos que a área de gestão de pessoas reconheça as diferenças geracionais, bem como suas expectativas e necessidades, de modo a traçar políticas e programas. A exemplo das implicações evidenciadas por Feldman e Bolino (1996), quanto ao papel desempenhado pelas escolas e universidades, o estudo sinaliza para que as escolas de negócios e universidades possam contribuir para a orientação dos estudantes em fazer escolhas entre carreiras e não para uma carreira funcional.

Ao escolher a geração Y como foco de pesquisa, essa mostrou-se um tema fascinante e bastante profícuo. A convivência com os jovens no ambiente organizacional fez com que as características citadas nas referências que embasaram este estudo fossem percebidas e assimiladas de forma a refletir e aguçar os questionamentos relativos à âncora de carreira revelada nas respostas do questionário - Estilo de Vida.

Há ainda muito a ser explorado nos estudos a respeito de carreiras, pois, tanto a rapidez, peculiar nos jovens dessa geração, bem como a dinâmica organizacional, não permitem a estagnação.

REFERÊNCIAS

CARVALHO NETO, A. et al. Executivos Jovens e Seniores no Topo da Carreira: Conflitos e Complementaridades. In: EnANPAD, 32, São Paulo, 2009. **Anais...** ANPAD: São Paulo, 2009.

CIA DE TALENTOS. **Pesquisa:** Empresa dos Sonhos dos Jovens 2011. Disponível em: <<http://www.ciadetalentos.com.br/esj/>>. Acesso em: 08.mai.2011.

DANZIGER, N.; RACHMAN-MOORE, D.; VALENCY, R. "The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory", **Career Development International**, Vol. 13, n. 1, p. 7-19, 2008.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, jun. 2009.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. (org) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ENGELMANN, D. C. O futuro da gestão de pessoas: como lidaremos com a geração Y?

RH.com.br; mar.2007. Disponível em :

- <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> . Acesso em: 08.mai.2011
- FELDMAN, D.C.; BOLINO, M.C. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. **Human Resource Management Review**, v.6, n.2, p.89-112,1996
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p 105-112, Jul-Set, 2000.
- GURGEL, A. O “y” da questão. **Revista Razão Contábil**, v. 73, p. 42 – 44, 2010.
- HUNTLEY, R. **The World According to Y: Inside the New Adult Generation**. Sydney: McPherson’s Printing Group, 2006.
- KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. 2 ed, São Paulo: Editora Senac, 2010.
- LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Reading: Addison-Wesley, Massachusetts, 1982.
- OLIVEIRA, S.R. de; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B.M. Juventudes, Gerações e Trabalho: (re)situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. In: Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.
- ROCHA, M. Impacientes, Infiéis e insubordinados. **Revista Exame**, Ed .914 de 20.mar.2008.
- ROGEL, G. T .S. **Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso**. 2007. 145f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- SCHEIN, E. H; **Identidade Profissional: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.
- _____. “How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths.” **Personnel**, v.52, p. 11-24, 1975.
- _____. “Individuals and Careers.” in **Handbook of Organizational Behavior**, edited by J. Lorsch. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.155-171, 1987.
- _____. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**. San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1990.
- SUUTARI, V.; TAKA, M."Career anchors of managers with global careers", **Journal of Management Development**, V. 23, n.9, p. 833 – 847, 2004.
- TAPSCOTT, D. **Geração Digital: a crescente e irreversível ascensão da geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- VELOSO, E. F. R. et al . Gestión de carreras y crecimiento profesional. **Revista brasileira de orientação profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, jun. 2011 .
- WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. As necessidades da geração Y no cenário de eventos empresariais; **Contribuiciones a la economia**, maio 2010. Disponível em : <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 12.mai.2011.
- WARR, P.; PEARCE, AL. Preferences for Careers and Organisational Cultures as a Function of Logically Related Personality Traits. **Applied Psychology: An International Review**, 53, n. 3, p. 423 –435, 2004.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- ZUCCO, A. **Estilos de mobilização profissional de docentes de cursos de graduação em administração**. 2010. 72f. Dissertação de Mestrado (Administração). São Caetano do Sul, USCS, 2010.
- YARNALL, J. "Career anchors: results of an organisational study in the UK", *Career Development International*, Vol. 3. n. 2, p. 56 – 61, 1998.