

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS GERAÇÕES X E Y E AS SUAS ÂNCORAS DE
CARREIRA: DIFERENÇAS INTERGERACIONAIS**

Bruna Andreia Vaz Borges

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS GERAÇÕES X E Y E AS SUAS ÂNCORAS DE
CARREIRA: DIFERENÇAS INTERGERACIONAIS**

Bruna Andreia Vaz Borges

Dissertação Orientada pela Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

AGRADECIMENTOS

À Professora Rosário Lima, orientadora da minha dissertação, agradeço a paciência, o carinho e a disponibilidade total ao longo de todo o percurso. Foi uma honra descobrir a Psicologia dos Recursos Humanos consigo!

À Professora Ana Ferreira, pelo apoio na análise estatística, por conseguir fazer do alfa de Cronbach e do Qui Quadrado os meus melhores amigos, e por aceder, sempre, a “só mais uma questão”.

À organização que me cedeu os dados, pela disponibilidade e apoio total na gestão dos mesmos. Foi uma enorme motivação fazer esta investigação de braço dado convosco!

À Inês Cardoso, pelas horas na biblioteca, no bar da faculdade, e no trânsito. Foste a melhor companheira nesta grande viagem!

À Maria, a minha ajudante bilingue, que me acalmou nos momentos de stress, e que acreditou sempre que eu conseguiria concluir esta etapa com o maior dos sucessos. Obrigada também ao grande Tomás!

Ao Ricardo, por estar ao meu lado incondicionalmente.

Aos meus pais, que me ensinaram que a sorte dá trabalho e que me motivaram, através do seu exemplo, a querer sempre ser mais e a fazer melhor.

Aos meus avós e padrinhos, por acreditarem sempre e por serem uma força motivadora na minha vida.

À minha irmã, a quem dedico esta dissertação, só por ser “a pessoa que mais amo neste mundo”.

A conclusão deste estudo só foi possível graças a todos vós.

Muito obrigada!

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1. Conceito de carreira	2
1.2. Modelo de Âncoras de Carreira de Edgar Schein	4
1.3. Geração X e Y	8
1.4. Âncoras de Carreira e as Gerações X e Y	12
2. MÉTODO	17
2.1. Participantes	17
2.2. Instrumento	18
2.3. Procedimento	19
3. RESULTADOS	19
3.1. Análise descritiva e precisão	20
3.2. Análise das relações entre as variáveis	21
4. DISCUSSÃO	25
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Tipologia das Âncoras de Carreira de Edgar Schein (2000).....	6
Quadro 2. Âncoras de Carreira – Mínimos, Máximos, Médias e Desvios-Padrão.	19
Quadro 3. Âncoras de Carreira – Índices de Precisão (sub-amostra).....	20

RESUMO

Hoje em dia as organizações enfrentam diversos desafios, nomeadamente a interação entre várias gerações de trabalhadores no mesmo local de trabalho e, conseqüentemente, a percepção de conceitos como trabalho, profissão e/ou carreira. A presente investigação tem como principal objetivo estudar as gerações X e Y e as suas âncoras de carreira numa amostra de adultos trabalhadores. Mais especificamente, tem-se como objetivos identificar as âncoras de carreira de ambas as gerações, bem como comparar estas em função das variáveis sexo (feminino e masculino) e área de formação (Ciências Sociais e do Comportamento, Engenharias, e Ciências Empresariais). Para tal, foi utilizado como instrumento de medida o Inventário de Âncoras de Carreira, numa amostra constituída por 706 indivíduos, 323 (45,8 %) pertencentes à geração X, e 383 (54,2%) à geração Y. Procedeu-se à análise dos resultados observando as variáveis geração, sexo e área de formação isoladamente, e na relação entre: geração x sexo, geração x área de formação, e geração x sexo x área de formação. Conclui-se que as diferenças intergeracionais não foram significativas, uma vez que tanto na geração X como na geração Y, a âncora com maior incidência foi “Desafio Puro”, seguida da âncora “Estilo de Vida”, traduzindo o facto de ambas as gerações darem muita importância à novidade e ao desafio a novos projetos, não abdicando de os conciliar com os seus objetivos pessoais. No final, é feita referência às limitações do presente estudo, e tecem-se algumas considerações sobre futuras linhas de investigação.

Palavras-chave: Carreira Profissional, Âncoras de Carreira, Geração X, Geração Y

ABSTRACT

Nowadays the organizations face several challenges, namely the interaction between different generations of workers in the same work place and, consequently, the perception of some concepts such as work, profession and/or career. This research aims to study generation X and generation Y and their career anchors in a sample build with individuals in work age. Specifically, the objective is to identify the career anchors of both generations, as well as compare them according to gender (female and male) and area of expertise variables (Social Sciences, Engineering and Business Administration). Therefore, it was used the Career Anchors Inventory of Edgar Schein (1996) as measurement tool, for a sample consisting in 706 individuals, 323 (45,8 %) of them from generation X and 383 (54,2%) from generation Y. It was analyzed the results taking into account the generation, gender and area of expertise variables separately and afterwards the correlation between: generation x gender; generation x area of expertise; generation, gender x area of expertise. The results showed that the differences between generations aren't significant, once that both generation X and Y have "Pure Challenge" as the most perceived anchor, followed by "Lifestyle", illustrating that both generations prize the sense of new and the challenge for new projects, even doe they do not give up on their own personal life objectives. Finally, is done a reference to the limitations of the present research and some considerations for future lines of investigation.

Keywords: Professional Career, Career Anchor, Generation X, Generation Y

INTRODUÇÃO

Mudanças sociais, culturais, económicas e tecnológicas, levam indivíduos de diferentes gerações a adquirir características distintas, que se refletem na sua forma de pensar e de agir, tanto na vida pessoal como na vida profissional (Maurer, 2013). Estas diferenças ligadas ao contexto sócio-cultural – como os valores ou motivações – podem entrar em conflito de uma geração para outra devido à maneira como cada uma entende o mundo, a vida familiar e a relação com o trabalho (Oliveira, 2010). Aspectos como a perceção que os indivíduos têm do papel do trabalho, do papel da organização, do tempo dedicado ao trabalho, das características do ambiente de trabalho, da relação com os colegas e/ou do perfil de liderança desejado, são entendidos e experimentados de maneira diferente por cada geração (Gorzoni, 2010). Nesta sequência, destaca-se, de entre os desafios que atualmente o mercado de trabalho apresenta às organizações, a convivência de várias gerações de trabalhadores no mesmo local de trabalho e, conseqüentemente, a perceção de conceitos como trabalho, profissão e/ou carreira.

Assim sendo, é expectável que, se indivíduos de diferentes gerações possuem características e estilos de vida distintos, também tenham anseios e motivações distintos em relação ao que esperam do trabalho, dos líderes, das organizações e da sua própria carreira. Para que as organizações consigam ser capazes de responder de forma eficaz aos desafios impostos pela permanência destas várias gerações no mercado de trabalho, torna-se fundamental compreendê-las melhor e tornar o ambiente de trabalho mais atrativo por forma a potencializar as capacidades de cada uma delas.

Neste sentido, a presente investigação tem como principal objetivo estudar as Gerações X e Y e as suas âncoras de carreira numa amostra de adultos trabalhadores. Mais especificamente, tem-se como objetivos identificar as âncoras de carreira de ambas as gerações, bem como comparar estas em função das variáveis sexo e área de formação. Efetuada a pesquisa necessária à fundamentação teórica e à formulação das hipóteses de investigação, apresenta-se a metodologia adotada, bem como a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, é feita referência às limitações do presente estudo, e tecem-se algumas considerações sobre futuras linhas de investigação.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Conceito de carreira

A primeira noção de carreira surgiu no século XIX, juntamente a sociedade capitalista industrial (Chanlat, 1996), sendo a carreira entendida como a trajetória de um indivíduo na sua vida profissional (Martins, 2001). Também Coelho (2006) associou o termo carreira ao caminho percorrido por alguém durante a sua vida, e relaciona-o com a atividade profissional. Seguindo esta linha, Dutra (2010) propõe a ideia de que a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas sim como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa. E Hall (2002) defende que a carreira pode ser entendida como uma sequência de atividades que o indivíduo desempenhou relacionadas com o trabalho. Para este mesmo autor, o conceito de carreira possui então quatro significados distintos: a “carreira como avanço”, i.e., o conceito normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, possibilitando a ascensão profissional na organização; a “carreira como profissão”, ou seja, apesar de ser um conceito também bastante difundido popularmente, considera-se que apenas determinados trabalhos são fruto de uma carreira, em geral de profissões que atribuem algum *status* ao indivíduo como, por exemplo, advogados, médicos, executivos; a “carreira como sequência de trabalhos realizados”, conceito segundo o qual todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira; e por fim a “carreira como sequência de experiências relativas a uma função”, i.e., a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem a sua história profissional.

Torna-se, assim, fácil compreender que vários foram os autores que abordaram e operacionalizaram o conceito de carreira, que foi sofrendo alterações mediante os contextos sociais e económicos. Até à década de 1970 o mercado de trabalho era composto essencialmente por grandes organizações que ofereciam estabilidade profissional, sendo as relações de trabalho marcadas pela forte relação entre indivíduo e organização, criando-se o conceito de carreira organizacional (Arthur, 1994). Segundo este, o ingresso numa organização já vinha carregado de previsibilidade, sendo o indivíduo era formatado para atender as necessidades da organização, e respondendo apenas aos estímulos que esta impunha (Arthur & Rosseau, 1996). A carreira permitia, assim, aos indivíduos trabalharem, e ambicionarem a ascensão profissional e a mobilidade social, ancoradas por um contexto de estabilidade, de hierarquias bem

definidas e de planeamento a longo prazo. Esta perspetiva encontra-se associada ao que Chanlat (1996) definiu como sendo a carreira tradicional, que ainda hoje podemos encontrar nos modelos de administração de carreiras em algumas organizações, bem como na perceção de carreira de muitos trabalhadores.

A carreira tradicional é definida por Sennet (2006) como uma sequência de atividades económicas ao longo da vida do indivíduo, acrescentando Martins (2001) que nesta abordagem tradicional se destacam três características limitativas do conceito de carreira: expectativa de progressão vertical hierárquica dentro de uma organização, caracterizada pelas promoções para cargos superiores que geravam maiores salários e *status*; associação de carreiras a profissões (somente médicos, advogados e militares teriam carreiras); e pressuposição de estabilidade, em que o empregado exerce as mesmas atividades relacionadas com a sua profissão até à reforma.

Atualmente, é perceptível que o conceito de carreira sofreu mudanças devido a vários fatores, e que já pouco assume características idênticas às do conceito tradicional. São também consideradas causas destas mudanças a penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho, o aumento do grau de instrução dos indivíduos e a afirmação dos direitos dos mesmos (Chanlat, 1996). Estes fatores começaram a gerar insegurança nos profissionais dentro das organizações (Dutra et al, 2009), e começou a exigir-se do indivíduo uma nova maneira de pensar e de entender a sua carreira, visto que esta já não se encontra somente sob o controlo organizacional, mas sim sob o controlo do próprio trabalhador (Chanlat, 1996). Surge, assim, a necessidade de criação de uma nova abordagem que estivesse diretamente ligada ao indivíduo, uma vez que será este a construir a sua própria carreira com base nos seus desejos, perceções e necessidades (Balassiano & Costa, 2006). Esta nova abordagem face à carreira, leva a que as organizações se adaptem e definam um novo contrato psicológico com os seus trabalhadores (Balassiano & Costa, 2006).

É perante esta necessidade que surge o novo conceito de carreira proteana (inspirado no deus grego Proteu, que possuía uma capacidade metamórfica). Segundo Hall e Moss (1998) este conceito reflete o que o mercado de trabalho vive atualmente, e a mudança na forma de pensar a carreira profissional, i.e., o indivíduo já não vê a sua carreira como imersa numa organização, mas sim de uma forma integrada na sua vida, visando atender mais as suas necessidades pessoais e não tanto as organizacionais. Martins (2001) define o profissional proteano como um trabalhador que se ajusta às exigências do ambiente, com flexibilidade e investimento nas suas competências e qualificações. Este mantém

sempre presente os seus objetivos pessoais, sabe definir os atributos de sucessos que espera alcançar (coerentes com os seus valores, interesses e aptidões), e é ainda capaz de cumprir as suas ações de carreira, conciliando-as com a sua vida pessoal.

Arthur e Rosseau (1996) acrescentam que o contrato psicológico entre o trabalhador e a organização já não se baseia em termos como a lealdade, a segurança ou a estabilidade a longo prazo, mas sim num relacionamento e numa rede de contactos flexível, com tempo para se dedicar a outras atividades e à família. Hall e Mirvis (1995) apresentam como principais características destas novas carreiras as mudanças frequentes, a reinvenção, a autonomia, a capacidade para desenvolver novas aprendizagens, a capacidade para redirecionar a carreira, e para criar relações.

Por fim, Lacombe e Chu (2006) acrescentam que o novo profissional deve desenvolver competências que lhe permitam conduzir a sua carreira com sucesso. As competências definidas pelos autores comportam: o *know why*, que compreende as motivações para o exercício da função ou da tarefa; o *know how*, que comporta o conhecimento e a técnica da tarefa; e o *know whom*, que se refere a com quem desenvolver o trabalho, e as redes de relacionamento. Estas competências devem, assim, ser desenvolvidas pelo trabalhador uma vez que podem acrescentar ou retirar valor ao mesmo no mercado de trabalho.

1.2. Modelo de Âncoras de Carreira de Edgar Schein

O conceito de “âncora de carreira” tem a sua origem nos anos 70, por Edgar Schein, que pretendia compreender e analisar os processos de desenvolvimento das carreiras da área de gestão (Schein, 1978). Mais especificamente, este conceito surge na sequência de um estudo longitudinal que pretendia compreender melhor a interação entre os valores dos gestores inseridos num contexto organizacional e determinados eventos na sua vida (Schein, 1974). Esta investigação, envolveu quarenta e quatro alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), e foi concebido com o propósito de reunir conhecimentos sobre a perspetiva construtivista do desempenho da atividade profissional. Para este fim, o autor efetuou entrevistas com os alunos enquanto formandos do mestrado, e após a conclusão do curso (em 6 meses, 1 ano, 5 e 10 anos) nos seus locais de trabalho. Durante este período do estudo, as mudanças ocorridas nas carreiras dos participantes foram observadas criticamente, com base nas suas motivações, valores e atitudes face às mesmas.

Para o seu modelo, o autor definiu carreira como sendo composta por dois pólos principais: o indivíduo e a sociedade. O polo do indivíduo reflete os motivos, as

necessidades e as expectativas que se desenvolvem ao longo do tempo face ao trabalho; e o pólo relativo à sociedade reflete as expectativas da mesma sobre o grau de prestígio e valores monetários associados a diferentes tipos de atividade (Schein, 1978). Mais tarde o autor diferencia carreira interna de carreira externa, definindo a primeira como sendo um sentimento subjetivo relativamente ao percurso profissional, e a carreira externa como a situação objetiva e factual da mesma (Schein, 1996).

Assim, a âncora de carreira de uma pessoa funciona como a entidade da sua carreira interna em oposição à sua carreira externa, tendo o autor definido “âncora de carreira” como um padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo (Schein, 1978). As âncoras mantêm-se relativamente estáveis ao longo da carreira deste, e vão funcionar como condicionantes das decisões individuais, balizando as escolhas de carreira futuras. Com este primeiro estudo, Schein começou apenas por identificar cinco âncoras de carreira, tendo posteriormente alargado essa tipologia para oito (Schein, 1985), que foram denominadas como: Competência Técnico-Funcional, Competência de Gestão Global, Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Serviço ou Dedicção a uma Causa, Desafio Puro, Estilo de Vida e Criatividade Empreendedora. (ver Quadro 1)

Apesar de o autor admitir a hipótese de sobreposição entre as âncoras, este acredita que para a maioria dos indivíduos é possível identificar claramente uma única âncora que atua como força estabilizadora (Schein, 1974). É importante acrescentar que esta força estabilizadora evolui em função da experiência adquirida de um indivíduo, tanto ao nível pessoal como ao nível profissional (Schein, 1996). Assim sendo, o conceito de “âncora de carreira” é construído ao longo da vida do indivíduo, desde as suas experiências enquanto jovem, passando por todas as fases e processos de desenvolvimento na vida adulta, sendo que este só estará consolidado quando o titular da carreira tiver experiência suficiente para conhecer os seus talentos, motivações e valores. Como tal, as âncoras definidas por Schein (2000) têm sido utilizadas por vários investigadores afim de melhor perceberem as expectativas e motivações que os profissionais, que se encontram atualmente no mercado de trabalho, assumem como fundamentais para si.

Quadro 1. Tipologia das Âncoras de Carreira de Edgar Schein (2000).

Competência Técnico-Funcional (TF)

Comporta indivíduos cujo objetivo principal é desenvolver o conteúdo do trabalho, i.e, são indivíduos que apenas se sentem realizados e felizes quando exercem aquela atividade específica para a qual se especializaram e estudaram. Não pretendem alcançar cargos de gerência/chefia uma vez que não querem abdicar da função que lhes proporciona reconhecimento. São indivíduos que conhecem profundamente a sua área de atividade, e que poderiam criar alguma frustração caso não lhes fosse possível exercê-la. Nesta âncora, o profissional adquire o seu sentido de identidade através da aplicação das suas competências técnicas, estando a sua realização profissional condicionada pela possibilidade de enfrentar desafios com as mesmas.

Competência de Gestão Global (GG)

Assume indivíduos que têm como principal objetivo integrar os esforços dos colaboradores e responsabilizar-se pelos resultados. São profissionais que apenas se sentem realizados quando ocupam um cargo de direção geral, sentindo assim que se encontram comprometidos com o resultado final. Consideram, ainda, possuir facilidade no relacionamento interpessoal e intergrupalo. Preparam-se, estudam e somam competências por forma a garantir que atingem uma posição de gestão, permitindo-lhes assim controlar, influenciar, dirigir e decidir. O reconhecimento é obtido através dos resultados, e este pode ser manifestado por promoções e bonificações. São profissionais que possuem uma visão analítica uma vez que esta é essencial para que consigam identificar e resolver problemas, e tomar decisões. Estes profissionais são também dotados de um bom equilíbrio emocional para que possam suportar os altos níveis de tensão a que estão sujeitos. São ainda capazes de definir um bom contrato psicológico com a organização, assumindo assim que o sucesso da organização será o seu sucesso

Autonomia/Independência (AI)

Estes indivíduos ambicionam desenvolver uma carreira em que possam decidir quando, como e em que trabalhar. Gostam de se sentir livres para exercerem as suas funções, não conseguindo assim ajustarem-se a organizações com regras organizacionais muito limitativas. Estes profissionais gostam de ser o seu próprio chefe, e preferem projetos ou tarefas com planos e metas claras, garantindo assim que possam trabalhar sem uma supervisão ostensiva. Preferem ser reconhecidos pela sua produtividade e pelos resultados atingidos. Assim sendo, não ambicionam promoções verticais, uma vez que isso poderia diminuir a sua autonomia e independência. Como tal, são profissionais que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos ou outros tipos de controlo que possam vir a pôr em causa a sua autonomia.

Segurança/Estabilidade (SE)

Engloba indivíduos que têm como principal objetivo obter estabilidade a longo prazo e um trabalho previsível e estável. Procuram uma organização que seja reconhecida, tradicional, com um bom plano de carreira e uma função que lhes permita desenvolver atividades definidas e rotineiras. São profissionais que, acima de tudo, pretendem alcançar uma estabilidade financeira, e que esperam promoções previsíveis e sólidas, essenciais para que estes indivíduos se sintam bem e motivados a manter um bom vínculo com a organização. Reconhecem ainda que as recompensas, assim como as promoções, estão dependentes primeiramente do vínculo com a empresa, tempo e dedicação e, só depois, das suas conquistas. É, assim, através da baixa instabilidade na sua carreira que estes profissionais alcançam a sensação de bem-estar.

Serviço ou Dedicção a uma causa (SD)

São profissionais que procuram contribuir para a melhoria da sociedade, da vida das pessoas e em prol dos direitos fundamentais de cada um. Muitas vezes não estão ligados a uma atividade de voluntariado, mas sim a uma vida profissional direcionada a uma causa, podendo até exercer atividades em áreas que não sejam especificamente as suas. Valores como trabalhar com pessoas, servir a humanidade e ajudar a nação podem representar inclinações poderosas nas suas carreiras. Os seus sentimentos de recompensa acontecem por benefícios como: reconhecimento pelos colegas e superiores; sentimento de que o trabalho está ligado aos seus valores pessoais; e sensação de contribuição para o bem da sociedade.

Desafio Puro (DP)

Assumem como principal objetivo a procura incessante de grandes desafios, novidades e variedades. O seu empenho resume-se à tentativa de encontrar soluções para problemas aparentemente insolúveis e vencer situações adversas ou oponentes. A meta é vencer o impossível. A estes profissionais não importa o onde nem o como, mas sim vencer, ser desafiado pelo trabalho, tarefa ou pessoa, e por fim triunfar. A facilidade da resolução de um problema ou da realização de uma tarefa é compreendida por estes indivíduos como monotonia. As suas recompensas advêm do reconhecimento e dos novos desafios que lhes possam ser confiados.

Estilo de Vida (EV)

Estes profissionais entendem como a sua principal preocupação a possibilidade de equilibrar de forma harmoniosa as diversas vertentes da sua vida. São profissionais que procuram oportunidades que lhes permitam, não somente conciliar necessidades profissionais e familiares, mas sim integrar a dimensão pessoal com as exigências da carreira, i.e., que a sua vida pessoal possa ser aliada à vida profissional. Procuram que as mudanças, os benefícios e outros aspetos da vida profissional atendam às necessidades da vida pessoal, e que aconteçam em momentos em que as duas possam interagir para um melhor resultado e para uma melhor qualidade de vida. Podem, no entanto, sacrificar escolhas profissionais em detrimento da vida pessoal, uma vez que o equilíbrio de ambas é fundamental para que estes profissionais se sintam motivados e felizes. Flexibilidade é a palavra-chave para estes indivíduos, seja na organização (e.g. horários, benefícios, tarefas e chefias) como na vida pessoal (e.g. habitação, filhos, investimentos).

Criatividade Empreendedora (CE)

Alberga indivíduos que têm como principal objetivo a criação de algo novo, assumindo os riscos que esta ambição possa implicar. Estes profissionais sentem uma grande necessidade de criar e empreender em novas empresas, serviços ou produtos que lhes permitam gerar uma boa estabilidade financeira, obtendo *status* a partir disso. O reconhecimento e a remuneração advêm da propriedade da empresa, da patente do produto, do título de “empresário bem-sucedido”, e não do valor monetário em si. Porém, o dinheiro é importante para estes profissionais uma vez que lhes permite continuar a empreender em novos projetos, garantindo assim o seu ímpeto em correr riscos.

1.3. Geração X e Y

A história de uma geração tem como base um conjunto de vivências comuns, valores, visões de vida e cenários sociopolíticos e, ainda, a aproximação de idades (Lombardia et al, 2008). Estas características comuns às diferentes gerações influenciam o modo de ser e de viver dos indivíduos nas sociedades, sendo este o conjunto de comportamentos e

valores que diferenciam uma geração da outra (Vasconcelos et al, 2010). Para Forquin (2003), o conceito de geração, na concepção histórica e sociológica, é definido como um conjunto de pessoas que têm em comum uma experiência histórica idêntica e/ou uma proximidade cultural, partilhando assim valores comuns, que podem ser denominados de “sentimento de geração”.

Atualmente referimo-nos recorrentemente a quatro gerações: a geração dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1940 e 1960), e geração X (nascidos entre 1961 e 1977), a geração Y (nascidos entre 1978 e 1992) e a geração Z (nascidos a partir de 1993) (Fagundes, 2011; Levenfus, 2002; Oliveira, 2010; Strauss & Howe, 1991). Para o presente estudo, uma vez que a amostra utilizada abrange indivíduos das gerações X e Y, procede-se à caracterização destas duas gerações.

A geração X é composta pelos filhos dos *Baby Boomers*, tendo sido o termo “geração X” disseminado por Coupland (1991) através da publicação da novela “*Generation X: tales for an accelerated culture*”, com o objetivo de retratar a sua própria experiência de vida. Aqui, o autor, identifica nesta geração quatro características que podem ajudar a requalificar o ambiente de trabalho: a procura por um equilíbrio real entre o trabalho e a vida pessoal; o facto de serem um grupo muito independente; ser a primeira geração que domina os computadores; e, ainda, o facto de sonharem com um ambiente de trabalho que se assemelhe a uma comunidade. Já Zemke et al. (2000) complementa que a geração X, no ambiente organizacional, tem necessidade de uma constante informação e flexibilidade, sentindo igualmente algum desagrado pela supervisão excessiva.

Quanto à estrutura familiar (Lombardia, 2008), os pertencentes à geração X são filhos de Pais separados e de Mães que trabalhavam fora, o que começou a provocar um enorme sentimento de culpa nas mulheres pelo facto de se encontrarem mais ausentes, gerando assim alguma dificuldade em colocar limites e implementar a disciplina. Oliveira (2009) justifica esta tendência pelo facto da geração X ter sido muito influenciada pelos programas de televisão, acrescentando ainda que esta influência envolveu também um aumento exacerbado dos apelos consumistas, reordenando e orientado o modo de viver de agir destes indivíduos. Tal condição levou a que esta mesma geração valorizasse mais o trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização dos seus desejos pessoais e materiais.

Lombardia (2008) explicita, ainda, que os indivíduos desta geração são conservadores, materialistas e são adversos à supervisão. Desconfiam de verdades absolutas, são positivistas, autoconfiantes, cumprem objetivos e não prazos, além de serem muito criativos. Oliveira (2009) acrescenta que procuram um ambiente de trabalho mais informal e com uma hierarquia menos rigorosa. Comportam o facto de terem crescido durante a expansão do *downsizing* corporativo e, devido a esta quebra de estabilidade, procuram o desenvolvimento de competências que favoreçam a sua empregabilidade. Apresentam, assim, um comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as suas ações em resultados.

A geração Y (nascidos entre 1978 e 1992) é a que sucede à geração X, sendo constituída por indivíduos também filhos da geração *Baby Boomers*, e dos primeiros membros da geração X. É conhecida como a geração dos resultados, uma vez que nasceram na época das tecnologias, da internet e do excesso de segurança, não tendo assistido a nenhuma rutura social, e vivendo a democracia, a liberdade política e a prosperidade económica (Oliveira, 2009).

Os indivíduos desta geração são assim considerados ambiciosos, individualistas, instáveis, embora preocupados com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também identificados como esperançosos, decididos e com um elevado nível de formação, têm ainda uma clara tendência para agirem sem autorização e desenvolverem um alto poder e/ou anseio de consumo. Tendem a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostando assim de variedade, desafios, e novas oportunidades. Outra característica marcante dos indivíduos da geração Y é o facto de aceitarem a diversidade, e de conviverem saudavelmente com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidades, nos seus círculos de relação (Loiola, 2009).

No que às escolhas profissionais diz respeito, estas são guiadas, fundamentalmente, pela ambição de desempenharem um papel significativo num trabalho relevante e que, de alguma forma ajude os outros. Desejam assim ser “voluntários remunerados”, que entram numa organização não apenas porque têm que entrar, mas porque desejam fazer parte de algo que faça a diferença (Tulgan & Martin, 2011). Estes mesmos autores destacam ainda a importância, para estes indivíduos, de fazerem parte de uma equipa comprometida e motivada, com a qual possam aprender e socializar, convivendo com os colegas de trabalho como se fossem amigos. Estas conexões humanas são o que torna o trabalho divertido para os jovens da geração Y.

Para Veloso et al (2008) esta geração traz consigo um outro conceito de trabalho, baseado num contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelas gerações anteriores. Estes identificam o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizagem, e não tanto como uma fonte de rendimento. Isto potencia a que os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional – aspetos relativos à vida organizacional bastante valorizados pelas gerações anteriores – passem a ser vistos de uma outra forma. Assim sendo, Oliveira (2009) complementa afirmando que os indivíduos desta geração valorizam menos a permanência numa única empresa, e mantêm uma maior lealdade consigo mesmos.

Loiola (2009) confirma que estes indivíduos esperam do líder uma explicação do papel que necessitam desempenhar, assumindo uma excelente capacidade de resolver problemas, e procurando incessantemente reconhecimento pela mesma. Raines (2000) acrescenta que como profissionais, possuem um desejo de trabalhar e de aprender, fazendo isto com que tentem adquirir o máximo de conhecimento das empresas nas quais estão a exercer funções naquele determinado momento.

Em conclusão, Tapscott (2008) apresenta oito características que diferenciam os indivíduos da geração Y da dos seus Pais: prezam pela liberdade em todas as coisas, desde as suas escolhas até à forma como se expressam; gostam de personalizar e singularizar os seus objetos; são os novos formadores de opinião; observam a integridade corporativa ao decidir se abraçam aquele projeto ou se trabalham naquela organização; querem obter entretenimento e lazer tanto no trabalho e na aprendizagem, como na sua vida social; são colaboradores que criam um bom relacionamento interpessoal; necessitam de velocidade e de tempo real nas comunicações; e são inovadores.

De referir, ainda, que atualmente está a surgir no mercado de trabalho uma nova geração: a geração Z. Apesar de não ser utilizada na questão de investigação presente, é importante destacar que se trata de uma geração que demonstra uma tendência ainda maior para a ansiedade e para o imediatismo. A necessidade de que tudo aconteça de forma imediata faz com que o sentido de hierarquia seja modificado, i.e., facilmente se relacionam com a sua supervisão/chefia direta como se de um colega se tratasse. Esta característica é distinta das gerações anteriores, nas quais existe uma hierarquia a ser respeitada, ainda que mais aberta na geração Y que nas gerações X ou *Baby Boomers*. Assim, este novo grupo de profissionais da geração Z chega ao mercado de trabalho à procura de organizações que tenham valores e dinâmicas que correspondam às suas

características pessoais, como o contacto rápido com outras pessoas através da *Internet*, a abertura ao diálogo, a velocidade e a globalidade (Mendes, 2012).

1.4. Âncoras de Carreira e as Gerações X e Y

São vários os investigadores que se têm debruçado sobre o modelo de “Âncoras de Carreira” de Edgar Schein (1978) para explicar a forma como o indivíduo desenvolve, ou pretende desenvolver, a carreira face aos contextos em que está inserido e às expectativas que tem relativamente ao trabalho. Destacam-se algumas pesquisas, que incidem no estudo das variáveis em foco na presente investigação, mais especificamente a geração, o sexo e/ou a área de formação ou área funcional, e as âncoras de carreira.

No que diz respeito às relações existentes entre as âncoras de carreira e a variável sexo, Gomes et al (2012) verificaram apenas diferenças significativas nas âncoras “Gestão Global”, “Criatividade Empreendedora” e “Estilo de Vida”, uma vez que as mulheres, quando comparadas com indivíduos do sexo masculino, apresentaram uma maior predominância na âncora “Estilo de Vida”, e uma menor tendência para as âncoras “Gestão Global” ou “Criatividade Empreendedora”. Os autores justificam estes resultados com o facto de os homens terem uma maior vontade de correr riscos comparativamente com as mulheres, que, por sua vez, são mais sensíveis pela sua finalidade reprodutiva e pelo o seu sentido de responsabilidade no acompanhamento e desenvolvimento dos filhos. Já Medeiros et al (2014) acrescentam, com a sua investigação, a possibilidade de não ocorrerem diferenças significativas entre sexos tendo em conta que a âncora com maior incidência foi a mesma, a âncora “Estilo de Vida”. Estas conclusões remetem-nos para a tendência apontada por Schein (1996) de que há um número crescente de indivíduos do sexo masculino que assumem cada vez mais um papel relevante na família, por consequência de uma maior exploração do mercado de trabalho por parte das mulheres. Maurer (2013) corroborou com o seu estudo as mesmas conclusões das investigações anteriores, ou seja, a tendência para a âncora “Estilo de Vida” apresentar igual predominância em ambos os sexos. Por outro lado, este mesmo estudo remete-nos para a segunda âncora com maior predominância que, no caso dos homens é “Desafio Puro”, enquanto nas mulheres é “Segurança/Estabilidade”.

Relativamente à variável geração, grande parte dos investigadores opta por estudar a geração Y, uma vez que esta foi a última geração a ingressar no mercado de trabalho, e a que de alguma forma pode, atualmente, ter um maior interesse para as organizações. Gomes et al (2012) demonstraram que esta geração apresenta uma menor incidência na

âncora “Serviço e Dedicção a uma causa”, resultado que se justifica pelo facto destes jovens sofrerem uma grande pressão social para construir a sua independência financeira, formar a sua identidade profissional e encontrar o seu lugar na sociedade, em detrimento de sentirem necessidade de realizar algo útil que ajude as pessoas ou que melhore a harmonia entre elas. Por outro lado, assumem como sendo mais representativa das suas expectativas a âncora “Estilo de Vida”, uma vez que, e conforme referenciado anteriormente, esta geração tem preferência por trabalhos mais flexíveis para se dedicarem também aos seus objetivos pessoais, e melhor articularem estes com os objetivos profissionais. Na mesma linha, e com conclusões idênticas, Munhoz et al (2014) identificaram a âncora “Estilo de Vida” como sendo a que revelou maior representatividade na amostra, seguida da âncora “Segurança/Estabilidade”. Estes resultados são justificados pelos autores pelo facto da instabilidade de mercado de trabalho fomentar, nos jovens da geração Y, uma maior procura por empresas que ofereçam estabilidade, possibilidade de progressão e bons salários, aliados a uma melhor qualidade de vida. Estes autores demonstraram também que a âncora com menor frequência foi “Serviço e Dedicção a uma causa” – resultado idêntico às conclusões dos primeiros investigadores –, o que é confirmado pela noção proteana da carreira, na qual a carreira profissional pode assumir diferentes formas, e não se basear apenas em motivações intrínsecas como a intenção de ajudar o outro.

Vasconcelos et al (2010) e Medeiros et al (2014) também encontraram a âncora de carreira “Estilo de Vida” como sendo a que surge com maior incidência, na geração Y. Estes investigadores apenas se diferenciam dos anteriores, no que se refere às âncoras com menor frequência. Na investigação de Vasconcelos et al (2010), as âncoras “Autonomia/Independência” e “Gestão Global” são as que demonstraram menor representatividade, o que se parece justificar pelo facto de muitos dos profissionais que se encontram no mercado de trabalho ainda terem como base conceitos tradicionais de carreira. Por outro lado, Medeiros et al (2014), apesar de também identificarem a âncora “Autonomia/Independência” como a que obteve menor incidência, acrescentam a âncora “Competência Técnico-Funcional”. Estes resultados evidenciam o facto de a geração Y ter desenvolvido um pensamento mais sistémico, ao contrário da âncora “Competência Técnico-Funcional” que preconiza a formação de um indivíduo especialista ou perito num determinado tipo de trabalho.

Torna-se igualmente importante observarmos investigações que procurem responder às diferenças existentes entre as gerações X e Y, no que às suas âncoras de carreira diz

respeito. Lyons et al (2012) demonstraram que ambas as gerações têm como âncora com maior incidência a “Segurança/Estabilidade”, e que estas apenas diferem quando dissecamos as âncoras que surgem em segundo e terceiro lugar. A geração X assume como a sua segunda âncora “Estilo de Vida”, justificado pelo facto de estes indivíduos estarem numa fase das suas vidas com maiores encargos familiares (casamento, filhos), necessitando assim que o seu trabalho lhes permita conciliar melhor a vida profissional com a vida pessoal. Já a geração Y demonstra uma maior predominância em âncoras como “Autonomia/Independência” e “Desafio Puro”, uma vez que os autores indicam que os indivíduos desta geração procuram o desafio constante aquando da construção dos seus objetivos profissionais, e pretendem ser reconhecidos como agentes que se destacam nos seus locais de trabalho, e que têm autonomia para tomar decisões no âmbito destes. Estas diferenças são também justificadas pelos autores pelo facto da geração Y, quando comparada com a X, procurar mais reconhecimento, *status* e autonomia. Acrescentam ainda que os elementos da geração Y pretendem atingir os seus objetivos mais rapidamente, e procuram a recompensa imediata, enquanto a geração X compreende melhor o facto de as progressões poderem ocorrer mais tarde nas suas carreiras.

Gomes (2014), na sua investigação, também demonstrou que estas gerações se comportam de forma diferente no que toca às expectativas face à carreira. Apesar de mais uma vez a âncora “Estabilidade/Segurança” manifestar-se de forma idêntica em ambas as gerações – motivado pela procura de estabilidade financeira e de segurança no trabalho pelos indivíduos – o autor demonstrou que também a âncora “Autonomia/Independência” surge como sendo comum às gerações X e Y, uma vez que em ambas existem expectativas face à criação dos seus próprios negócios e/ou para o exercício de uma maior autonomia na gestão das suas carreiras. Estes resultados estão de acordo com a perspetiva de Schein que em 1996, quando revê o modelo de Âncoras de Carreira e as suas implicações para o século XXI, afirma que os indivíduos tenderão a integrar duas ou mais carreiras em simultâneo. As diferenças entre gerações demonstradas neste último estudo, remetem-nos para a geração X que apresentou maior incidência em âncoras como “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional”, justificado pelo autor como tendo a ver com o amadurecimento pessoal e profissional e, novamente, com a fase de vida em que estes indivíduos se encontram.

No que toca à variável área de formação ou área funcional, vários foram os investigadores que encontraram diferenças significativas entre as duas gerações. Maurer (2013) analisou três áreas de formação: comunicação social, engenharia e gestão. As suas

conclusões demonstraram que os indivíduos formados em comunicação social e em engenharia obtiveram como âncora mais predominante “Estilo de Vida”, uma vez que estes procuram um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, com o propósito de adquirirem uma melhor qualidade de vida. Já os indivíduos formados em gestão têm como âncora com maior incidência “Segurança/Estabilidade”, manifestando uma clara tendência para procurarem segurança na carreira profissional, abraçando organizações que possuam um horizonte de crescimento, e lhes ofereçam estabilidade financeira. Já Gomes et al (2012) apenas encontraram diferenças significativas na âncora “Criatividade/Empreendedora”, uma vez que esta foi menos predominante em indivíduos da área dos recursos humanos, por comparação com indivíduos das áreas de marketing, gestão e finanças.

Em investigações menos recentes, autoras como Killimnik (2000) e Sombrio (2003) já encontravam diferenças idênticas às obtidas em estudos mais atuais. A primeira autora, numa pesquisa com profissionais de recursos humanos, concluiu que estes manifestam como âncoras mais predominantes “Segurança/Estabilidade” e “Estilo de Vida”, em detrimento da âncora “Competência Técnico-Funcional” na qual demonstraram menor incidência. A segunda investigadora, num estudo com professores, identificou como âncora principal deste grupo “Serviço ou Dedicção a uma causa”, justificado pelo facto de, para o autor do modelo, esta ser uma âncora típica de professores, sacerdotes, médicos e assistentes sociais por estarem relacionados com a identidade e com os valores que estas profissões têm na sociedade.

Mais tarde, Medeiros et al (2014), num estudo com consultores financeiros, demonstraram que para estes as âncoras com maior relevância foram “Estilo de Vida” e “Desafio Puro”, justificado pelo facto de o trabalho do consultor se basear na identificação, tratamento e resolução dos diversos problemas ou situações que possam surgir no exercício da sua função, ou seja, são indivíduos que necessitam de estar constantemente a superar obstáculos difíceis e intransponíveis. Já Munhoz et al (2014) compararam duas áreas de formação: gestão e engenharia. Os autores concluíram que para os indivíduos formados em gestão, as âncoras com maior incidência foram “Desafio Puro” e “Competência Técnico-Funcional”, enquanto para os indivíduos que se formaram em engenharia as âncoras com maior predominância diferiram: “Estilo de Vida” e “Segurança/Estabilidade”.

Pode-se, então, concluir que quando separamos os indivíduos pelas suas áreas de formação, se encontram diferenças que nos podem ajudar a melhor compreender as suas

motivações e expectativas aquando do ingresso numa organização, ou aquando do desempenho de uma determinada função. Assim, para os indivíduos formados em gestão as âncoras mais relevantes, encontradas nestes estudos, foram “Desafio Puro”, “Competência Técnico-Funcional”, e “Estilo de Vida”; para os indivíduos da área das engenharias foram as âncoras “Estilo de Vida” e “Segurança/Estabilidade”; e para os indivíduos que pertencem à área das “Ciências Sociais” são as âncoras “Segurança/Estabilidade”, “Estilo de Vida” e “Serviço/Dedicação a uma causa” as que surgem com maior relevância.

Com esta amplitude de estudos, pode-se também concluir que a relação entre a variável âncoras de carreira e as variáveis geração, sexo e área de formação, ainda apresenta uma padronização significativa que nos permite prever a forma como, indivíduos de diferentes gerações, manifestam as suas expectativas e as suas motivações face à carreira. No que diz respeito às investigações em Portugal sobre este tema, existe uma enorme escassez de investigadores a abordá-lo, pelo que a presente pesquisa visa contribuir para o estudo da relação entre estas mesmas variáveis. Podemos ainda estender este estudo à 2ª âncora identificada para cada participante. Assim, e tendo como base a revisão de literatura efetuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação relativamente à 1ª âncora e à 2ª âncora predominantes:

H1. As populações de indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino são homogéneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

H1a. Espera-se, em ambos os sexos, a predominância da âncora “Estilo de Vida”.

H2. As gerações X e Y não são homogéneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

H2a. Espera-se, na geração X, a predominância das âncoras “Estilo de Vida” e “Segurança/Estabilidade”.

H2b. Espera-se, na geração Y, a predominância das âncoras “Autonomia/Independência” e “Desafio Puro”.

H3. As populações de indivíduos das três áreas de formação não são homogéneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

H3a. Espera-se, na área da Ciências Empresariais, a predominância da âncora “Desafio Puro”.

H3b. Espera-se, na área das Ciências Sociais e do Comportamento, a predominância da âncora “Serviço/Dedicação a uma causa”.

H4. As quatro populações de indivíduos de Geração x Sexo são homogêneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

H5. As seis populações de indivíduos de Geração x Áreas de Formação são homogêneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

H6. As doze populações de indivíduos de Geração x Sexo x Áreas de Formação são homogêneas relativamente às âncoras de carreira predominantes.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

A amostra é constituída por 706 indivíduos, 450 destes do sexo masculino (63,7%) e 256 do sexo feminino (36,3%). O total dos participantes advém de processos de consultoria em recursos humanos (formação, desenvolvimento, recrutamento e seleção e *assessment*), de uma organização especializada na área, sediada em Lisboa. O critério utilizado para a utilização desta amostra prendeu-se essencialmente com a data de nascimento dos participantes e com a sua área de formação.

Tendo em conta que a presente investigação procura discriminar os indivíduos por gerações, na amostra total apenas estão presentes os participantes nascidos entre 1961 e 1977 (geração X) e os participantes nascidos entre 1978 e 1992 (geração Y). A geração X comporta 45,8% dos indivíduos (12,9% do sexo feminino e 32,9% do sexo masculino), e a geração Y 54,2% (23,3% deles do sexo feminino e 30,9% do sexo masculino).

Por forma a categorizar os participantes por área de formação, outra variável em estudo, foi utilizada a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) que, e perante a amostra em causa, permitiu atribuir a cada indivíduo uma área de formação nuclear: a área das “Ciências Sociais e do Comportamento” que inclui os indivíduos que têm como formação base Psicologia, Sociologia, Ciência Política, Economia e Antropologia; a área das “Ciências Empresariais” que engloba os indivíduos formados em Comércio, Marketing e Publicidade, Finanças, Banca e Seguros, Contabilidade e Fiscalidade, Gestão e Administração; e, por fim, a área das “Engenharias” que alberga os indivíduos com formação em Metalurgia e Metalomecânica, Eletricidade e Energia, Eletrónica e Automação, Indústrias Transformadoras, Indústrias Alimentares, Indústrias Têxteis, Indústrias Extrativas, Materiais e Engenharia Civil. É também importante referir que a totalidade da amostra apenas abrange indivíduos com formação superior concluída (licenciatura, bacharelato, mestrado ou doutoramento).

Assim, considerando a distribuição da amostra pelas áreas de formação, esta é composta por 25,6% de indivíduos da área das “Ciências Sociais e do Comportamento” (11,3% do sexo masculino e 14,3% do sexo feminino) sendo 11,3% da geração X e 14,3% da geração Y. No que diz respeito à área das “Engenharias” (8,2% do sexo feminino e 31,6% do sexo masculino), na totalidade são 39,8% dos indivíduos; relativamente às gerações, 17,3% dos indivíduos pertencem à geração X, enquanto 22,5% pertencem à geração Y. Por último, a área das “Ciências Empresariais” abrange 34,6% da amostra total (20,8% do sexo masculino e 13,8% do sexo feminino), sendo 17,2% da geração X e 17,4% da geração Y.

2.2. Instrumento

Para o presente estudo foi utilizada a versão do Inventário de Âncoras de Carreira, traduzida do *Career Orientations Inventory*, originalmente desenvolvido por Schein (1990), sendo esta tradução da responsabilidade de uma empresa de consultoria de Recursos Humanos.

Este instrumento pretende medir as autopercepções dos indivíduos relativamente aos seus talentos, capacidades, motivações, atitudes, necessidades e valores face às suas carreiras. O objetivo final é identificar a âncora de carreira com maior relevância em cada indivíduo. O Inventário de Âncoras de Carreira é constituído por quarenta itens, divididos em oito dimensões (as oito âncoras de carreira) e cotado numa escala de *Likert* de 6 pontos que corresponde ao grau de veracidade de cada afirmação para o indivíduo. Por exemplo, se a frase for “Sentir-me-ei bem-sucedido na minha carreira apenas quando alcançar a total autonomia e liberdade”, o indivíduo deverá avaliar da seguinte forma: “1” se a afirmação nunca é verdadeira para si, “2” ou “3” se a afirmação é, ocasionalmente, verdadeira para si, “4” ou “5” se a afirmação é muitas vezes verdadeira para si, e por fim, “6” se a afirmação é sempre verdadeira para si (Schein, 1985). No final, dadas as respostas a todas as questões, é pedido ao indivíduo que as reveja e que localize os itens que cotou com a pontuação mais alta para, posteriormente, escolher os três que identifica como os mais verdadeiros.

No que diz respeito à precisão do instrumento de medida, na sua versão original, Coetzee e Schreuder (2011) identificaram um *alfa* de *Cronbach* de 0,81, aferindo assim uma boa consistência interna, tendo em conta o patamar mínimo de 0,70 definido por Nunnally (1978). Bezuidenhout et al (2013) corroboraram com este índice de precisão com um valor superior de 0,87. Relativamente a estudos com amostras portuguesas,

destaca-se o de Lemos (2011), que obteve um valor de *alfa* de *Cronbach* de 0,65, ou seja, inferior ao patamar mínimo definido, o que é indicador da necessidade de se realizar uma nova tradução do Inventário de modo a proceder-se à adaptação e aferição do instrumento à população portuguesa.

2.3. Procedimento

O Inventário de Âncoras de Carreira foi aplicado de forma individual, tanto presencialmente como em formato *on-line*, a indivíduos que participaram em processos de recrutamento e seleção, *assessment*, formação e/ou desenvolvimento, com uma consultora de RH entre os anos 2010 e 2016. Foi solicitado à organização que levou a cabo estes processos, uma autorização escrita para utilização dos dados biográficos dos participantes (sexo, idade, área de formação) e das respetivas respostas ao Inventário de Âncoras de Carreira, para efeitos de investigação, mais especificamente para realizar o presente estudo.

Com o objetivo de abranger uma amostra mais homogénea foram apenas selecionados, da amostra inicial, os indivíduos nascidos entre 1961 e 1992, para poderem corresponder às gerações X e Y, e com formação superior nas áreas mencionadas anteriormente, “Ciências Sociais e do Comportamento”, “Ciências Empresariais” e “Engenharias”.

3. RESULTADOS

Para a análise dos resultados, procedeu-se inicialmente à análise descritiva dos dados e ao cálculo do índice de precisão, este com o intuito de se aferir a consistência interna do instrumento de medida utilizado. Procedeu-se, de seguida, à identificação, para cada participante, das duas âncoras de carreira com maior incidência, de modo a analisar apenas estas mesmas âncoras em função das variáveis em estudo. Nesta sequência, calcularam-se as frequências e percentagens de resposta das âncoras de carreira em cada uma das variáveis isoladamente (sexo, geração e área de formação) e, posteriormente, na relação entre variáveis (geração e sexo; geração e área de formação; geração e sexo e área de formação). Dado o espaço necessário para a apresentação de todas estas tabelas de frequências e percentagens, optou-se apenas por fazer referência às percentagens obtidas. Por fim, e para avaliar o grau de significância das frequências, foi calculado o valor de Qui-Quadrado.

3.1. Análise descritiva e precisão

Com base na análise descritiva dos dados (Quadro 2), verifica-se que as âncoras que apresentam médias mais elevadas são “Desafio Puro” (M=5,14; DP=1,12) e “Estilo de Vida” (M=4,74; DP=1,20), seguidas da âncora “Competência Técnico-Funcional” (M=4,39; DP=0,94), podendo-se desde já prever que serão estas as âncoras as que apresentarão maior incidência, quer na observação isolada das variáveis em estudo (sexo, geração, área de formação), quer no estudo da relação entre estas.

Quadro 2. Âncoras de Carreira – Mínimos, Máximos, Médias e Desvios-Padrão.

Âncoras	Min.	Max.	Média	D. Padrão
TF	1,2	7,2	4,39	0,94
GG	1,4	8	3,53	0,91
AI	1,4	7,6	3,50	0,92
SE	1	8,4	3,69	1,00
CE	1	7,8	3,20	0,93
SD	1,6	8,2	3,97	1,10
DP	2,6	8,2	5,14	1,12
EV	1,6	8,4	4,74	1,20

Legenda: TF – “Competência Técnico-Funcional”; GG – “Competência de Gestão Global; AI – “Autonomia/Independência”; SE – “Segurança/Estabilidade”; CE – “Criatividade Empreendedora”; SD – “Serviço/Dedicação a uma causa”; DP – “Desafio Puro”; EV – “Estilo de Vida”.

Para o cálculo dos índices de precisão (Quadro 3), apenas foi possível utilizar uma subamostra de 202 participantes, mais especificamente os que realizaram processos com a empresa de consultoria entre os anos 2015 e 2016, uma vez que nos restantes processos, desde o ano 2010, já tinham sido eliminadas as respostas aos itens, tendo ficado apenas disponível as médias das dimensões (âncoras de carreira). Efetuado o cálculo do *alfa* de *Cronbach*, obteve-se o valor de 0,78 como coeficiente de precisão Global, admitindo-se assim que o instrumento de medida apresenta um bom nível de consistência interna, já que o valor é superior ao patamar recomendado na literatura de 0,70 (Nunnally, 1978; Nunnally & Bernstein, 1994).

Assim, tendo em conta o patamar mínimo referido, as âncoras que revelaram menor consistência interna foram “Desafio Puro” ($\alpha=0,64$), “Segurança/Estabilidade” ($\alpha=0,65$) e “Competência Técnico-Funcional” ($\alpha=0,68$), sendo importante analisar a forma como os itens que correspondem a estas dimensões estão traduzidos.

Quadro 3. Âncoras de Carreira – Índices de Precisão (sub-amostra).

Âncora	Nº de itens	Alfa de Cronbach
TF	5	0,68
GG	5	0,74
AI	5	0,76
SE	5	0,65
CE	5	0,77
SD	5	0,72
DP	5	0,64
EV	5	0,70
Global (Instrumento)	40	0,78

Analisando o valor do *alfa* de Cronbach para cada item, isoladamente, pode concluir-se que os itens 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 15 e 36 não contribuem para a precisão da escala, uma vez que quando os retiramos (*Alpha if item deleted*) o valor do *alfa* de Cronbach global do instrumento, aumenta ou mantêm-se idêntico. Decidiu-se não retirar estes itens dado que o valor de precisão, na sua totalidade, é já razoável. Porém, relendo os mesmos, verificou-se que a sua tradução pode não ser a melhor, pelo que se sugere a revisão da tradução destes itens.

3.2. Análise das relações entre as variáveis

Considerando a análise dos dados em função da variável sexo, não existem diferenças entre o grupo do sexo masculino e o grupo do sexo feminino. No que toca à âncora com maior incidência verifica-se que, tanto os homens como as mulheres, demonstraram a mesma, “Desafio Puro” (sexo feminino com 41,4%, e o sexo masculino com 38,2%). Aplicado o teste de Qui-quadrado de homogeneidade ($X^2_{obs} = 2,112$, $p = ,348$) conclui-se que se pode admitir, ao n.s. 0.05, que os dois sexos são homogêneos relativamente à âncora identificada. Relativamente à 2ª âncora com maior predominância, nesta amostra, encontramos algumas diferenças: 27,3% das mulheres manifestaram a âncora “Estilo de Vida”, enquanto 23,6% dos homens apresentaram “Competência Técnico-Funcional”. Aplicado o teste de Qui-quadrado de homogeneidade ($X^2_{obs} = 6,451$, $p = ,092$) conclui-se que existe uma tendência, ao n. s. 0.10, para admitir que os dois sexos não são homogêneos relativamente à 2ª âncora identificada, associando-se o sexo masculino à “Competência Técnico-Funcional” e o sexo feminino à âncora “Estilo de Vida”.

No que diz respeito à variável geração, as diferenças, relativamente à 1ª âncora identificada, não foram relevantes, uma vez que ambas as gerações apresentam a âncora “Desafio Puro” (a geração X com 34,1% dos indivíduos, e a geração Y com 43,9%). Aplicado o teste de Qui-quadrado de homogeneidade ($X^2_{obs} = 9,942$, $p=,099$) conclui-se que, ao n. s. 0.05, as duas gerações são homogêneas relativamente à 1ª âncora identificada, associando-se a geração X e a geração Y à âncora “Desafio Puro”. O mesmo acontece com a 2ª âncora com maior incidência, ambas as gerações apresentam a âncora “Estilo de Vida” (geração X 23,2% dos participantes, e a geração Y com 24,3%). Aplicado o teste de Qui-quadrado de homogeneidade ($X^2_{obs} = ,166$ $p=,983$) conclui-se que, ao n. s. 0.05, as duas gerações são homogêneas relativamente à 2ª âncora identificada, associando-se a geração X e a geração Y à âncora “Estilo de Vida”

Relativamente à variável área de formação, conclui-se novamente que não existem diferenças. A âncora que manifesta maior incidência, em todas as áreas de formação, é “Desafio Puro”, na área das Ciências Sociais e do Comportamento com 37% dos indivíduos; a área das Engenharias com 44,1%; e a área das Ciências Empresariais a apresentar 35,7% dos participantes. Aplicado o teste de Qui-quadrado de homogeneidade ($X^2_{obs} = 7,206$ $p=,125$) conclui-se que, ao n. s. 0.05, as três áreas de formação são homogêneas relativamente à 1ª âncora identificada, “Desafio Puro”. Quanto à 2ª âncora com maior representatividade, nesta amostra, verifica-se alguma tendência para existirem diferenças entre as áreas: a área das Ciências Sociais e do Comportamento apresenta a âncora “Competência Técnico-Funcional” com 22,1% dos participantes; a área das Engenharias demonstra a âncora “Estilo de Vida” com 24,9% dos indivíduos; e, por fim, a área das Ciências Empresariais identifica a âncora “Desafio Puro” como a segunda âncora que melhor os representa, (25,8% dos participantes). Esta tendência não se revelou, porém, significativa ($X^2_{obs} = 4,591$ $p=,597$).

Posteriormente, procedeu-se ao cruzamento entre as variáveis geração, sexo, e área de formação. Nesta fase, e com todos os cruzamentos realizados, a análise efetuada é apenas descritiva, dada a complexidade considerada. No que toca ao primeiro cruzamento, geração e sexo, verifica-se que os resultados são idênticos no que diz respeito à âncora com maior incidência, uma vez que tanto para os indivíduos do sexo feminino e do sexo masculino da geração X, como para os participantes de ambos os sexos da geração Y, a âncora identificada foi “Desafio Puro” (mulheres da geração X com 35,2% e homens da geração X com 33,6%; e mulheres da geração Y com 44,8% e homens da geração Y com 43,1%). Aquando da observação da 2ª âncora com maior predominância, começam a

surgir algumas tendências interessantes. Relativamente à geração X, os participantes do sexo feminino apresentam a âncora “Estilo de Vida” (27,5%), enquanto os indivíduos do sexo masculino demonstram um empate entre as âncoras “Desafio Puro” e “Competência Técnico-Funcional” (23,7%). No que diz respeito à geração Y, as mulheres também manifestaram a âncora “Estilo de Vida” (27,3%) como a que obteve maior representatividade, enquanto os homens apresentaram a âncora “Competência Técnico-Funcional” (23,4%). Com estas aferições, percebemos que a variável com maior relevância é a variável sexo, uma vez que apenas esta demonstra um padrão independente da geração, i.e., tanto as mulheres da geração X como da Y apresentam a âncora “Estilo de Vida”, e tanto os homens da geração X e como da Y demonstram a âncora “Competência Técnico-Funcional”.

No que se refere ao cruzamento entre as variáveis geração e área de formação, pode-se afirmar que os resultados também foram homogêneos, no que diz respeito à primeira âncora. Na geração X, a âncora com maior incidência foi “Desafio Puro”, independentemente da área de formação dos participantes: na área das Ciências Sociais e do Comportamento com 33,8% dos indivíduos, na área das Engenharias com 34,4% dos participantes e, na área das Ciências Empresariais com 33,9% dos indivíduos. Verificando os resultados na geração Y, estes foram idênticos aos da geração X, i.e., independentemente da área de formação, a âncora com maior predominância foi “Desafio Puro” (área das Ciências Sociais e do Comportamento com 39,6%, área das Engenharias com 51,6%, e a área das Ciências Empresariais com 37,4%). No que diz respeito à 2ª âncora, nesta amostra, os resultados que emergiram foram diferentes dos encontrados na 1ª âncora. No caso da geração X, para as áreas das Ciências Sociais e do Comportamento e das Engenharias, a âncora que revelou maior predominância foi “Estilo de Vida” (21,3% para a área das Ciências Sociais e do Comportamento e 23,8% para a área das Engenharias); enquanto para a área das Ciências Empresarias, a âncora com maior incidência foi “Desafio Puro” (27,3%), mantendo assim os resultados apresentados pela 1ª âncora. Observando a geração Y, aferimos que a área das Ciências Sociais e do Comportamento apresenta como 2ª âncora com maior representatividade “Competência Técnico-Funcional” (23,8%), a área das Engenharias demonstra a âncora “Estilo de Vida” (25,8%), e a área das Ciências Empresarias manifesta um empate entre as âncoras “Desafio Puro” e “Estilo de Vida” (ambas com 24,4%).

Por fim, efetuou-se o cruzamento entre as três variáveis do estudo, geração, sexo e área de formação, e calcularam-se as correlações existentes entre estas. No caso da geração X,

e relativamente à 1ª âncora identificada, aferiu-se que os indivíduos do sexo feminino da área das Ciências Sociais e do Comportamento e da área das Ciências Empresariais apresentaram como sua âncora principal “Desafio Puro” (51,4% e 26,3%, respetivamente), enquanto as participantes da área das Engenharias demonstraram a âncora “Estilo de Vida” (26,3%). Relativamente aos indivíduos do sexo masculino da área das Ciências Sociais e do Comportamento, a âncora com maior incidência foi “Competência Técnico-Funcional” (28,9%), e as áreas das Engenharias e das Ciências Empresariais a âncora “Desafio Puro” (37,9% e 35,7%, respetivamente). Observando a 2ª âncora com maior predominância, ainda na geração X, concluímos que as mulheres da área das Ciências Sociais e do Comportamento assumem a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa” (22,9%), as participantes da área das Engenharias apresentam um empate entre as âncoras “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” (26,3%), e as da área das Ciências Empresariais manifestam a âncora “Estilo de Vida” (35,1%); já no que toca aos indivíduos do sexo masculino, os da área das Ciências Sociais e do Comportamento apresentam um empate entre as âncoras “Estilo de Vida” e “Competências Técnico-Funcional” (22,2%), os participantes da área das Engenharias demonstram, como 2ª âncora com maior incidência, “Estilo de Vida” (23,3%), e os homens da área das Ciências Empresariais manifestam um empate entre as âncoras “Desafio Puro” e “Competência Técnico-Funcional” (27,4%).

Na geração Y, levou-se a cabo o mesmo tipo de cruzamentos entre as variáveis, de forma a que a comparação entre as gerações pudesse ser efetuada, observando as duas primeiras âncoras com maior representatividade. Nesta geração, independentemente da variável sexo e da variável área de formação, a 1ª âncora identificada foi “Desafio Puro”, i.e., os indivíduos do sexo feminino da geração Y apresentaram esta âncora independentemente da área de formação (área das Ciências Sociais e do Comportamento com 37,9%, a área das Engenharias com 64,1%, e a área das Ciências Empresariais com 40%); e o mesmo aconteceu com o sexo masculino nesta amostra, independentemente da área de formação, i.e., os indivíduos manifestaram a âncora “Desafio Puro” (a área das Ciências Empresariais e do Comportamento com 42,9%, a área das Engenharias com 47,5%, e a área das Ciências Empresariais com 34,9%). Observando os resultados obtidos na 2ª âncora com maior incidência verifica-se que, na geração Y, os indivíduos do sexo feminino das áreas das Ciências Sociais e do Comportamento e da área das Engenharias apresentaram a âncora “Estilo de Vida” (25,8% e 35,9%, respetivamente), e as mulheres da área das Ciências Empresariais demonstram a âncora “Desafio Puro” (26,7%),

novamente; no que diz respeito aos indivíduos do sexo masculino desta geração, verifica-se que os da área das Ciências Sociais e Empresariais apresentam a âncora “Competência Técnico-Funcional” (31,4%), os da área das Engenharias manifestam a âncora “Desafio Puro” (23,3%), e os da área das Ciências Empresariais a âncora “Estilo de Vida” (25,4%).

4. DISCUSSÃO

De um modo geral, pode afirmar-se que os resultados obtidos na presente investigação estão de acordo com os principais objetivos da mesma (identificar as âncoras de carreira das gerações X e Y), pretendendo-se com este capítulo realçar a forma como estes foram atingidos, bem como destacar os principais contributos e limitações do presente estudo, e sugestões para novas investigações.

Analisando, apenas, as dimensões demográficas da presente amostra (sexo, idade e área de formação) conclui-se que grande parte das hipóteses face a estas questões de investigação foram refutadas. No que diz respeito a H1, pode-se afirmar que esta foi confirmada uma vez que, em ambos os sexos, a âncora com maior incidência foi “Desafio Puro”. Já relativamente a H1a, conclui-se que foi refutada, uma vez que a âncora “Estilo de Vida” apenas surge como significativa nos indivíduos do sexo feminino aquando da observação da 2ª âncora com maior representatividade. Apesar dos resultados não darem força a esta hipótese, e assim não irem ao encontro às investigações anteriores, pode-se identificar a tendência tanto afirmada por Schein (1996) como por Gomes et al (2012) de que as mulheres assumem uma maior procura por oportunidades que permitam aliar a vida pessoal com a vida profissional, essencialmente, pela importância que estas atribuem ao seu papel na família.

No que diz respeito à variável geração *per si*, conclui-se que tanto a geração X como a geração Y apresentam as mesmas 1ª e 2ª âncoras de carreira, “Desafio Puro” e “Estilo de Vida”, respetivamente. Estes resultados permitem refutar a H2, identificando assim a tendência de que as gerações e as diferenças entre elas, no que toca às motivações e atitudes face ao trabalho, estão cada vez mais a seguir um caminho de homogeneidade. Assim sendo, as H2a e H2b não são refutadas, nem corroboradas na sua totalidade. No que toca à identificação da âncora “Desafio Puro” como a que obtém maior representatividade, Lyon et al (2012), explicam esta tendência pelo facto da dinâmica do mercado de trabalho, atualmente, necessitar e procurar indivíduos que tenham vontade e capacidade de abraçar, diariamente, novos desafios, e que se adaptem constantemente às

mudanças que podem ocorrer, e que ocorrem nos locais de trabalho. Relativamente à âncora “Estilo de Vida”, no caso da geração X é justificado pelo mesmo autor, pelo facto de estes profissionais terem mais encargos familiares, como o casamento ou os filhos; enquanto na geração Y, é justificado pela tendência destes indivíduos ambicionarem trabalhos mais flexíveis para não terem de abdicar dos seus objetivos pessoais, podendo conciliá-los com os profissionais (Gomes et al, 2012). Observando estes resultados, face às gerações, podemos afirmar que existe uma maior disposição por parte destes indivíduos, para abraçarem o novo conceito de carreira proteana. Este pressupõe que os indivíduos definam os seus objetivos profissionais afim de alcançar o sucesso, que entendam as organizações como fontes de relacionamento e de contactos flexíveis para que se sintam constantemente desafiados, que se adaptem às mudanças frequentes, que se reinventem, que sejam autónomos, que adquiram a capacidade de desenvolver novas aprendizagens e a capacidade de redirecionar a carreira, quer seja dentro da organização em que estão inseridos, quer fora da mesma procurando novos desafios que lhes permitam cumprir os seus objetivos profissionais; e ainda que mantenham os seus objetivos pessoais e que não abduquem do tempo para se dedicar a outras atividades e à família (Arthur & Rosseau, 1996; Hall & Marvis, 1995; Martins, 2001).

Relativamente à variável área de formação, a H3 também foi refutada, uma vez que para todas as áreas a 1ª âncora identificada foi “Desafio Puro” e, no que diz respeito à manifestação da 2ª âncora, a área das Ciências Sociais e do Comportamento e a área das Engenharias apresentaram a âncora “Estilo de Vida”, e a área das Ciências Empresariais demonstrou novamente a âncora “Desafio Puro”. Estes resultados corroboram a H3a, e refutam a H3b. Podemos justificar estas conclusões pela investigação de Medeiros et al (2014) que demonstraram a tendência crescente do mercado de trabalho atual para procurar dinâmicas de *outsourcing*, onde, e independentemente das áreas de formação ou das áreas funcionais dos profissionais, os indivíduos abraçam cada vez mais a função de consultores, que se baseia na identificação, tratamento e resolução dos diversos problemas ou situações que possam surgir no exercício da função, ou seja, os indivíduos necessitam de estar constantemente a superar obstáculos difíceis e intransponíveis.

Procurando agora analisar o cruzamento entre as variáveis, começa-se pela relação Geração e Sexo. Aqui, tornou-se claro que a H4 foi confirmada, uma vez que para ambas as gerações, e independentemente do sexo, estas obtiveram como âncora principal “Desafio Puro”. Apenas quando se observa a 2ª âncora com maior incidência, é que começam a surgir algumas diferenças. No caso da geração X, nas mulheres emerge a

âncora “Estilo de Vida”, enquanto para os homens surge um empate entre as âncoras “Desafio Puro” e “Competência Técnico Funcional”. Tendo em conta a geração Y, os resultados foram idênticos no que diz respeito à 2ª âncora, uma vez que para os indivíduos do sexo feminino também se manifestou a âncora “Estilo de Vida”, e para os indivíduos do sexo masculino a âncora “Desafio Puro”. Estas conclusões podem ser justificadas pelos argumentos apresentados anteriormente face ao facto de as mulheres sentirem uma maior necessidade de desempenhar um papel ativo na família, enquanto os homens demonstram uma maior procura por reconhecimento, *status* e autonomia, através do sucesso em projetos anteriores, para que lhes sejam facultados novos desafios (Lyons et al, 2012). O facto da âncora “Competência Técnico-Funcional” surgir como relevante para os elementos da geração X, remete-nos para a investigação de Gomes (2014) que justifica estes resultados pelo amadurecimento pessoal e profissional que os indivíduos desta geração já acarretam, uma vez que já comportam alguns anos de experiência no mercado de trabalho, podendo assim ter uma maior propensão para a especialização numa determinada área.

No que toca ao cruzamento entre as variáveis Geração e Área de Formação, pode-se concluir que a H5 também foi confirmada. Independentemente da geração e das áreas de formação, a âncora com maior incidência nestas seis populações foi “Desafio Puro”. Novamente, as diferenças apenas surgem quando observamos a 2ª âncora com maior representatividade. Para a geração X, as áreas Ciências Sociais e do Comportamento e a área das Engenharias demonstraram como 2ª âncora “Estilo de Vida”, enquanto para a área das Ciências Empresariais a âncora identificada foi, uma vez mais, “Desafio Puro”. Analisando os resultados da geração Y, a área das Ciências Sociais e do Comportamento apresentou a âncora “Competência Técnico-Funcional”, já as áreas da Engenharias e das Ciências Empresarias manifestaram a âncora “Desafio Puro”, com um empate na última área com a âncora “Estilo de Vida”. Estas diferenças entre as gerações podem ser justificadas por argumentos apresentados anteriormente, uma vez que, novamente, a âncora “Estilo de Vida” surge com maior incidência na geração X em detrimento da geração Y, pelo facto de os indivíduos da geração X terem, nesta fase das suas vidas, um papel significativo não só na sua vida profissional como na vida pessoal (filhos, casamento). Outra das tendências que surge novamente nestes resultados é o facto da âncora “Desafio Puro” surgir com maior representatividade na área de formação Ciências Empresariais, uma vez que esta é uma das áreas que por excelência trabalha mais regularmente em consultoria, em comparação com as outras áreas em estudo.

Por fim, realizou-se o cruzamento entre as três variáveis em estudo nesta investigação (geração, sexo e área de formação) que permitiu confirmar H6. No que diz respeito à geração X, surge um equilíbrio entre as âncoras “Desafio Puro” e “Estilo de Vida” entre a 1ª e a 2ª âncoras com maior incidência. Nesta geração manifestam-se também, na 2ª âncora, no caso das mulheres da área Ciências Sociais e do Comportamento a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa”; e no caso das mulheres da área das Engenharias e dos homens das áreas Ciências Sociais e do Comportamento e Ciências Empresariais, a âncora “Competência Técnico-Funcional”. Estes resultados são justificados pelo facto de, no primeiro caso, a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa” ser a âncora que por excelência é associada por Schein (1996) a profissões como professores, sacerdotes ou assistentes sociais, por estarem relacionados com a sua identidade e com os valores que estes profissionais têm na sociedade; e no caso da âncora “Competência Técnico-Funcional”, que como já se analisou anteriormente, surge com maior incidência na geração X, demonstra as tendências de uma geração com alguma experiência e com alguns contactos no mercado de trabalho, que lhes permite realizarem a função ou a tarefa específica na qual se especializaram.

Analisando os resultados obtidos para a geração Y, conclui-se que, independentemente da variável sexo ou da variável área de formação, a âncora principal para estas seis populações foi “Desafio Puro”. No que diz respeito à 2ª âncora, esta apenas variou entre as âncoras “Estilo de Vida” e “Desafio Puro”, novamente. Estas conclusões remetem-nos para o facto de, cada vez mais, esta nova geração, que está atualmente a ingressar no mercado de trabalho, assumir uma perspetiva proteana da carreira, procurando constantemente novos desafios e novos projetos, não esquecendo nem abdicando da concretização dos seus objetivos pessoais.

Em suma, pode-se afirmar que existem diferentes âncoras associadas às duas gerações, naturalmente motivadas pela fase de vida em que ambas se encontram (Knabem, 2005). A geração X com as âncoras “Desafio Puro”, “Estilo de Vida” e “Competência Técnico-Funcional” com incidências idênticas; e a geração Y com uma forte frequência na âncora “Desafio Puro”. Com base nos argumentos apresentados ao longo deste capítulo, torna-se fácil compreender o que motiva cada geração a identificar estas âncoras como as que melhor demonstram os valores, atitudes e motivações dos indivíduos face às suas carreiras. De importante é também ressaltar que as áreas de formação tiveram um impacto significativo nas âncoras identificadas, uma vez que existe um padrão claro na área das Ciências Empresariais com a âncora “Desafio Puro”, e na área das Ciências

Sociais e do Comportamento com a âncora “Serviço/Dedicação a uma causa”. Ainda assim, é importante enfatizar o padrão que surgiu entre a geração X e a geração Y, com as âncoras “Desafio Puro” e “Estilo de Vida”.

Esta investigação poderá, de alguma forma, contribuir para facilitar a vida das organizações, uma vez que permite uma melhor compreensão das gerações que estão inseridas, e que se virão a inserir no mercado de trabalho, a melhor perceberem a forma como estas ambicionam ou esperam que as organizações se comportem com elas, e também um maior entendimento das motivações e atitudes que os profissionais, atualmente, assumem perante a sua carreira e as organizações que os recebem. Poderá também contribuir para uma melhor utilização do instrumento – Inventário de Âncoras de Carreira –, uma vez que, em muitos dos trabalhos de consultoria em Recursos Humanos, este é utilizado por forma a perceber as expectativas e ambições do candidato/participante que temos em mãos. Quanto melhor conhecermos a forma como o instrumento se comporta perante variáveis como o sexo, a geração, ou a área de formação, mais aptos estaremos para o poder interpretar e fazer um melhor uso do mesmo.

Relativamente a algumas limitações do estudo, podemos referir o facto de os dados terem sido obtidos, essencialmente, em processos de recrutamento e seleção e em processos de *assessment*, que podem de alguma forma condicionar as respostas dos participantes, uma vez que pretendem passar uma mensagem de indivíduos proactivos, dinâmicos e com poucos receios de abraçar novos desafios – e este argumento explicaria o porquê da âncora “Desafio Puro” surgir com tanta incidência. A concentração geográfica também se pode entender como uma limitação, uma vez que, na sua maioria, os indivíduos residem na zona da grande metrópole, e podendo ser interessante verificar em zonas mais remotas se as âncoras se mantêm. O facto de terem sido apenas utilizadas três áreas de formação – Ciências Sociais e do Comportamento, Engenharias e Ciências Empresarias – também pode ser identificado como uma limitação, podendo ser importante verificar, por exemplo, a área da Saúde, uma vez que várias são as investigações que se debruçaram sobre o comportamento das âncoras de carreira nesta área (Kaplan et al, 2009; Messias, 2010). Outro fator que também pode limitar as conclusões retiradas deste estudo é o facto de apenas terem sido analisadas as gerações X e Y, que pela sua proximidade, demonstraram, algumas diferenças, mas essencialmente muitos resultados idênticos, podendo ser interessante realizar uma investigação que contemplasse as quatro gerações referidas pela literatura: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z.

Mas uma das limitações mais importantes é o próprio modelo de Âncoras de Carreira sugerido por Edgar Schein (1996), que procura rotular os profissionais em oito categorias, sendo que estas demonstrariam as suas inclinações profissionais. Como os indivíduos são mais complexos do que é expresso no modelo, sugere-se que sejam utilizadas, em contexto organizacional, no mínimo as duas primeiras âncoras, para que melhor se possa entender o profissional e as suas motivações, atitudes e expectativas, não só relativamente à sua vida profissional como também à sua vida pessoal.

Em suma, sugere-se que investigações futuras abranjam outras áreas geográficas, e não apenas a zona da Grande Lisboa; que procurem compreender o comportamento das âncoras de carreira noutras áreas de formação; e por fim que tenham em conta outras gerações como os *Baby Boomers* e/ou a Geração Z, garantindo assim que existe informação sobre as âncoras de carreira, no que diz respeito a todas as gerações que se encontram atualmente no mercado de trabalho. Como sugestões para novas investigações destaca-se, ainda, o estudo do próprio instrumento de medida, nomeadamente a sua tradução em português. Tendo em conta os valores de precisão mencionados ao longo da presente investigação, percebe-se que a consistência interna obtida comporta um intervalo de valores muito grande, ou seja, entre 0,65 (Lemos, 2010) e 0,78 (presente estudo). Como tal, poderia ser benéfico para as organizações que utilizam este instrumento nos seus processos, terem disponível uma tradução que apresente um bom nível de precisão, garantindo assim que os itens se encontrem adaptados à população portuguesa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: a new perspective of organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press
- Arthur, M. B. & Rosseau, D. M. (1996). Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 4
- Balassiano, M. & Costa I. A. (2006). *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas
- Bezuidenhout, M, Grabler, A & Rudolph, E. C (2013). The utilisation of a career conversation framework based on Schein's career anchors model. *Journal of Human Resource*, 11
- Chanlat, J.F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade?. *Revista de Administração de Empresas*, 36, 13-20
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e carreiras sem fronteiras. In M. Balassiano & I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas
- Coetzee, M & Schreuder, D. (2011). The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 15
- Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. St. Martins's Press
- Dutra, J. S. (2010). Trajetórias de carreira nas organizações. In J. S. Dutra. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas
- Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L. & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10, 55-70
- Fagundes, M. M. (2011). Competência Informacional e a Geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre. (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre
- Forquin, J. (2003). Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. In Congresso Internacional Co-Educação de Gerações. São Paulo, Outubro 2003. SESC (disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf>)

- Gomes, D. F. N., Veloso, E. F. R., Silva, R. C. & Trevisan, L. N. (2012). Diferenças e Similaridades de Género e Profissão na Geração Y: expectativas individuais e ambiente de trabalho. In *VII Simpósio Internacional de Administração e Marketing* (IX Congresso de Administração da ESPM)
- Gorzoni, P. (2010). Admirável Trabalho Novo? Os impactos económicos e sociais das mudanças no mundo do trabalho e a posição de especialistas e profissionais diante dessas transformações. *Sociologia Ciência Viva*, 27, 26-37
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). Career as LifeLong Learning. *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey Bass
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22–37.
- Kanaame, R. (1999). *Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao séc. XXI* (2ª ed.). São Paulo: Atlas
- Kaplan, R., Schmulevitz, C & Raviv, D. (2009). Reaching the Top: Career Anchors and Professional Development in Nursing. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 6
- Kilimnik, Z. M. (2000). *Trajetórias e Transições de carreiras profissionais em recursos humanos*. Dissertação de Douturamento. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte
- Knabem, A. (2005). *Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein: traçando possíveis relações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Lacombe, B. M. B. & Chu, R. A. (2006). Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na cidade de São Paulo. In: Balassiano, M. & Costa I. A. *Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas
- Lemos, I (2011). *Estrutura das Âncoras de Carreira: estudo exploratório com uma amostra de engenheiros*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa
- Levenfus, R. S. (2002). Geração Zapping e o sujeito da orientação vocacional. In R. S. Levenfus & D. H. P. Soares (2002). *Orientação vocacional/ocupacional, novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa*. Porto Alegre: Artmed

- Loiola, R. (2009). Geração Y. *Revista Galileu*, 219, 50-53
- Lombardia, P. G. (2008). Quem é a geração Y?. *HSM Management*, 70, 1-7
- Lombardia, P. G., Stein, G. & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales – motivaciones e valores de la generation Y. In M. C. S., Minayo (2008) *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade* (20ª Ed.) Petrópolis, RJ: Vozes
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark
- Maurer, A. L. (2013). *As Gerações Y e Z e suas Âncoras de Carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Santa Cruz do Sul, Brasil
- McCrandler, M. (2011). *The ABC of the XYZ: Understanding global generations*. Sydney: UNSW Press
- Medeiros, C. R. O., Medeiros, L. & Júnior, V. M. V. (2014). Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. *Recapê – Revista de Carreiras e Pessoas*, 4, 212-230
- Mendes, T. (2012). Uma nova geração de líderes. *Revista Brasileira de Administração*, 91, 55-57
- Messias, M. (2010). *Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros: subsídios para a construção do percurso profissional*. Dissertação de Mestrado, Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo
- Munhoz, I. P., Santos, N. M. B. F., Knupp, J. L., Santos, R. F., Akkari, A. C. S. & Lopes, L. H. (2014). Âncoras de Carreira: um estudo de campo com os alunos de engenharia. *Interfaces Científicas – Humanas e Sociais*, 3, 81-92
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed.). New York: McGrawHill.
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Autores
- Oliveira, S. (2010). *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare
- Raines, C. (2000). *Beyond Generation X: A practical guide for managers*. New York: Crisp Publications

- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Schein, E. (1985). *Career anchors: Discovering your real values*. San Diego: University Associates
- Schein, E. (1990). *Career anchors, discovering your real values*. PsycCRITIQUES (Vol. 24). Jossey-Bass Pfeiffer. Retrieved from <http://content.apa.org/reviews/019086>.
- Schein, E. (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 00(0), 80-88.
- Schein, E. (2000). *Career anchors trainer*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Sennet, R. (2006). *A Corrosão do Caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. (11ª Ed.). Rio de Janeiro: Record
- Sombrio, K. N. (2003). *Ser professora – o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina
- Strauss, M. & Howe, N. (1991). *Gerações*. New York: Harper Perennial
- Tapscott, D. (2008). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. McGraw-Hill
- Tulgan, B. & Martin, C. A. (2011). *Managing generation Y*. Massachusetts: HRD Press
- Vasconcelos, K. C. A., Merhi, D. Q., Goulart, V. M. & Silva, A. R. L (2010). A geração Y e as suas âncoras de carreira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8, 226-244
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 32. Rio de Janeiro: ANPAD
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of ceterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: Amacom