



## DIFERENÇAS DE INCLINAÇÕES DE CARREIRA ENTRE GERAÇÕES DISTINTAS DE TRABALHADORES

Kimberly Morais Marques<sup>1</sup>  
Ana Paula Angelin<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante da complexidade do trabalho na vida contemporânea o estudo de fatores que interferem na forma como as pessoas investem, organizam e planejam suas carreiras, ganha relevância. Esse estudo teve por objetivo investigar se existem diferenças de âncoras de carreira percebidas entre as diferentes gerações de trabalhadores da empresa Metalúrgica Mor. O estudo foi realizado com os colaboradores dos setores de RH, financeiro, contabilidade e comercial da empresa, com sede em Santa Cruz do Sul. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, de delineamento descritivo. A coleta de dados foi realizada através do questionário “Levantamento de inclinações profissionais/âncoras de carreira” de Edgar Schein, já validado academicamente e a amostra foi por conveniência. Entre os principais resultados obtidos no estudo, verificou-se que para a geração X a âncora de carreira predominante é a “Serviço ou dedicação a uma causa” e já para as gerações Y e Z a âncora predominante é a “Segurança/Estabilidade”. Salienta-se que as ações referentes à retenção de talentos podem ser pensadas para cada perfil de trabalhador, visto que essa atitude tende a impactar o plano de carreira dos funcionários dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Gerações; âncoras de carreira; satisfação com o trabalho.

### ABSTRACT

Given the complexity of work in contemporary life, the study of factors that interfere with the way people invest, organize and plan their careers. This study aimed to investigate whether there are differences in perceived career anchors among the different generations of MetalúrgicaMor company workers. The study was conducted with employees from the HR, financial, accounting and commercial sectors of the company, based in Santa Cruz do Sul. A quantitative, descriptive and cross-sectional survey was conducted. Data collection was performed through the Edgar Schein questionnaire “Professionally inclined survey / career anchors”, which was already academically validated and the sample was for convenience. Among the main results obtained in the study, it was found that for generation X the predominant career anchor is “Service or dedication to a cause” and for generations Y and Z the predominant anchor is “Safety / Stability”. In this sense, as actions related to the retention of talent can be thought for each worker, since this attitude tends to impact or plan the career of employees within the company.

**Keywords:** Generations; career anchors; job satisfaction.

## 1 INTRODUÇÃO

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto.

<sup>2</sup> Orientadora da Pesquisa, Docente do curso de Administração da Faculdade Dom Alberto



A Metalúrgica Mor, com sede no distrito industrial de Santa Cruz do Sul - RS é uma empresa familiar, consolidada em todo o país e que hoje atende também o exterior. Completou esse ano 56 anos de história e no momento é a maior fabricante de cadeiras de praia no Brasil. Possui uma importante participação no mercado de piscinas, escadas, térmicos e isotérmicos, além de fabricar e comercializar diversos outros produtos. Em sua alta temporada, chega a contar com mais de 2000 colaboradores em seu quadro de funcionários, entre setores operacionais e administrativos. A quantidade de funcionários indica uma diversidade em relação a gostos, opiniões e atitudes, o que pode impactar o comportamento organizacional e tornar necessária a investigação dos principais interesses e motivadores desses colaboradores.

O ser humano como um ser social estabelece relações ao longo de sua vida, entre essas relações destacam-se aquelas construídas no trabalho. Embora se encontrem modificações de uma geração para outra sobre os conceitos relacionados ao trabalho, o mesmo permanece sendo um meio importante de realização pessoal para os seres humanos (CAVAZOTTE et al., 2012). Em vista disso e do atual contexto econômico, que requer que as organizações se adaptem às circunstâncias competitivas, identifica-se a indispensabilidade das mesmas retomarem a atenção para a satisfação dos seus colaboradores (RUEDA et al., 2014). Frente ao exposto investigar aspectos relacionados ao trabalho e aos sujeitos que trabalham nas organizações ganha destaque.

Conforme Caldas et al. (2013) a satisfação e o engajamento no trabalho são objetivos de estudos das áreas da saúde ocupacional e do comportamento organizacional. Segundo Siqueira (2008) nos dias de hoje entende-se a satisfação como um vínculo afetivo do sujeito com o seu trabalho. Já o engajamento simboliza o estado mental funcional que envolve três características: vigor, dedicação e absorção pelas atividades que se está desenvolvendo (OBREGON et al., 2016). Estar engajado expressa que o ser humano se identifica com o trabalho que realiza, atribuindo mais esforços a ele, desencadeando diversos sentimentos positivos, ocasionando a sensação de bem estar e entusiasmo pelo que é executado (KAHN, 1990).

Além disso, é necessário visualizar o significado do trabalho pelas diferentes gerações que trabalham juntas. O termo geração caracteriza uma categoria de indivíduos que nasceram em um mesmo intervalo de tempo histórico e que por esta razão apresentam particularidades e regras bastante semelhantes (COSTA et al., 2011). Nos estudos atuais



encontram-se definições sobre diversas gerações, entre elas as gerações: Baby Boomers, geração X, geração Y e geração Z que possuem experiências e características distintas.

Diante do exposto, o problema de pesquisa deste estudo foi: Qual a inclinação de carreira predominante entre as diferentes gerações de trabalhadores? Tendo como objetivo geral verificar a inclinação de carreira entre as diferentes gerações de trabalhadores, a fim de que com essas informações seja possível mapear o perfil dos funcionários e de alguma forma voltar os esforços para que as expectativas destes sejam atendidas, além de ter os seguintes objetivos específicos: levantar o perfil dos participantes, verificar se existem diferenças de âncoras de carreira em relação à idade, verificar se existem diferenças de âncoras de carreira em relação ao sexo e verificar se existem outras variáveis que influem na constituição das inclinações de carreira.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gerações

#### Geração X

A geração X é composta pelos nascidos entre 1965 e 1981. Indivíduos dessa geração possuem como característica não se importar tanto com o trabalho, preocupando-se com suas relações sociais e com a família. São independentes, dominam os computadores e com isso representam a era da informação. Sonham com locais de trabalho agradáveis, que os realizem profissionalmente e pessoalmente. (CONGER, 1998)

Ainda segundo o autor, essa geração exige das empresas maneiras flexíveis de encaixar um tempo para as relações sociais, principalmente para aquelas pessoas que ocupam cargos com altos níveis de exigência. Esses trabalhadores almejam uma vida mais equilibrada, a qual possa atender suas expectativas profissionais e pessoais, dedicando-se a sua carreira, mas também podendo desfrutar em tempo real todas as suas conquistas. Nas gerações anteriores as pessoas dedicavam-se e sentiam-se recompensadas quando eram promovidas, quando conquistavam um emprego vitalício e tornavam-se chefes. A geração X quer muito mais que isso, essa geração busca trabalhos interessantes e de grande relevância, onde possam sentir-se úteis e que contribuam positivamente para a sociedade.

Além disso, conforme Pires (2012) essa geração é acostumada a conseguir o que quer e almeja e desde o início da carreira obter excelentes salários, enxergam a liderança





de uma forma diferente que a geração passada e acreditam que liderar com poder já não se encaixa mais no modelo atual.

A geração X está muito presente no mercado de trabalho e precisa conviver com as novas gerações que disputam espaço com eles.

### **Geração Y**

Conforme Vasconcelos (2010), essa geração é compreendida pelos nascidos a partir do ano 1978 a 1989. Esse grupo é marcado pelo ritmo acelerado de mudança, pela busca da interação social, interatividade com pessoas e tecnologia, acesso à informações que causam mudanças e conseqüentemente avanços no mundo do trabalho.

Ainda segundo o autor, estudos ressaltam que a geração Y é mais bem informada e graduada, possuem uma visão de mundo mais voltada para o social, preocupando-se mais com tais questões e também com o direito individual. Priorizam o desenvolvimento pessoal, dedicam mais tempo para a interatividade social, são flexíveis e adaptam-se bem com as mudanças, são curiosos e buscam o contínuo aprendizado. Gostam de trabalhar em equipe para alcançar os objetivos, são dinâmicos e possuem o foco voltado para os resultados.

Segundo Camargo (2011) além da habilidade com a tecnologia, a geração Y busca ganhar muito dinheiro, olha o mundo de uma forma menos preconceituosa que a geração passada, é bem informada e disposta a aprender, não costuma ser acomodada.

### **Geração Z**

Diferente da geração anterior que cresceu com o computador de mesa, a geração Z é acostumada com os aparelhos móveis, que os mantêm constantemente conectados. Indivíduos dessa geração são os nascidos a partir de 1990, conforme Serrano (2011).

Segundo Rolo (2013), a escolha da letra Z para nomear essa geração vem do termo zapear, que é o ato de alterar rapidamente o canal da TV, a estação de rádio ou qualquer conteúdo que esteja consumindo, a fim de encontrar algo mais interessante.

De acordo com Luciano (2019) a geração Z possui características semelhantes à da geração Y, porém com uma intensidade muito maior. Cheios de desejos possuem facilidade em manusear celulares, tablets, televisões e qualquer tipo de “parafernália tecnológica”, aliás, não conhecem o mundo sem esses aparelhos.

Ainda conforme o autor, o celular do indivíduo dessa geração é como uma extensão de seu corpo, que o permite estar conectado constantemente à internet. Possuem uma



impulsividade e vontade de viver muito maior do que a geração anterior, o que os impulsiona a quebrar barreiras e estar sempre em busca do novo.

Por conta dessa busca incessante pelo novo, é necessário que as empresas entendam que esses jovens vivem em um ritmo mais ativo, conseguem executar diversas atividades ao mesmo tempo, o que pode os tornar funcionários multitarefa. Porém também é necessário receberem instruções para focarem em suas atividades, para não se tornarem funcionários dispersos (SHINIYASHIKI, 2009).

Uma questão que deve ser tratada com atenção pelas empresas, é o fato de que a geração Z tem pressa pelo crescimento, tem sede de sucesso e acham que esse não pode demorar muito para chegar. Conforme Philippi (2019) os trabalhadores pertencentes a essa geração esquecem que para alcançar o sucesso, precisam antes trabalhar duro e obter experiência, querem logo pular essa parte e alcançar o tão desejado sucesso profissional.

Conhecendo as características da geração Z e mapeando quais atividades e modelos de trabalho os interessam, fica mais fácil para as empresas definir onde os encaixar e quais atividades delegar para os profissionais dessa geração, visto que o objetivo da empresa deve ser reter os talentos e fazer com que tenham uma boa experiência profissional.

Frente ao exposto, percebe-se a importância de entender de que forma cada pessoa direciona a sua própria carreira e o quão engajadas elas estão para a construção da mesma.

## **2.2 Engajamento**

Nos últimos anos houve uma aceleração no tempo, ocasionando diversas mudanças no ritmo e no modo de fazer as negociações, os processos de produção, as respostas que hoje necessitam ser imediatas, evidenciando modernas estruturas organizacionais. Acrescenta-se no conjunto de desafios, a personalidade dos sujeitos, a forma de representá-los e a categorizá-los por grupos que se assemelham, como por exemplo, grupos populacionais que representam gerações distintas (PENA e MARTINS, 2015).

As instituições retratam os ambientes de trabalho competitivos e tendem a adaptar-se aos novos cenários, em que os grandes desafios são motivar e envolver os trabalhadores, buscando desenvolver o comprometimento individual com suas carreiras e conseqüentemente com a organização, conforme (KILIMMIKET et al., 2018). O destaque subsiste em sustentar o equilíbrio da vida familiar e o trabalho.



Cavalcante et al. (2014) realizaram uma pesquisa que teve por objetivo analisar as relações entre engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico em 159 profissionais que atuam na área de gestão de pessoas de organizações diversas através de uma pesquisa de método transversal e quantitativo correlacional. Os autores obtiveram como um dos resultados que indivíduos que apresentam níveis de vigor e de absorção em suas atividades também podem apresentar níveis de satisfação no trabalho. Bem como, podem vivenciar sentimentos como otimismo, resiliência, esperança, eficácia, maior comprometimento organizacional e envolvimento com sua função e com a organização.

Isso significa que estar engajado torna-se um antecedente da satisfação do trabalho, conquistar saúde mental e obter o equilíbrio entre a vida familiar, ou seja, a rede de apoio do sujeito, e a sua carreira, promove o alto desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional. Seres humanos engajados desenvolvem emoções positivas mais frequentemente, experimentam sentimentos como a felicidade, alegria e entusiasmo (SIMBULA e GUGLIELMI, 2013).

De acordo com Santos (2016) a motivação, que causa o engajamento, advém de um estado emocional, um estímulo interno que o indivíduo possui, ou seja, seus interesses e preferências, que podem, por exemplo, ser mapeadas a partir da identificação das âncoras de carreira.

### **2.3 Âncoras de Carreira**

Ao longo do tempo, e com base em pesquisas, tornou-se possível mapear algumas características e associá-las a perfis específicos de indivíduos, onde é possível perceber algumas tendências e preferências. No entanto, a própria dificuldade que as pessoas encontram em entender sua personalidade, torna a escolha da profissão algo difícil, muitas vezes um processo demorado que pode trazer muitas dúvidas e angústias. Nesse contexto, segundo Veloso et. al (2008), a carreira é caracterizada como pertencente a empresa, porém isso está mudando ao passo que os trabalhadores assumem o comando da sua carreira.

Segundo Hall (2002), a definição de carreira baseia-se na sequência temporal de cargos, funções e empregos assumidos por um indivíduo em sua trajetória profissional, onde essa sucessão de mudanças acontece principalmente baseada em interesses e aptidões pessoais. Conforme London e Stumph (1982) o significado de carreira está ligado às transições entre necessidades pessoais e da organização. Para eles, carreira baseia-se





na sucessão de posições ocupadas por um indivíduo ao longo da vida, entendendo todas as experiências profissionais como pertencentes à constituição da mesma.

Estudos revelam que as mudanças ocorridas ao longo dos anos e a diversidade encontrada no mundo do trabalho têm impactado os indivíduos e tem os feito refletir e rever suas atitudes em relação a carreira, os fazendo buscar por atividades que apresentem relevância e que estejam alinhadas com suas habilidades e aspirações (COETZEE e SCHREUDER, 2011). Sendo assim, a transformação no modelo de gestão das organizações e na relação dessas com os colaboradores, intensificou a importância do debate sobre carreira nas últimas décadas (CANTARELLI et al. 2014).

A carreira ainda pode ser entendida como externa e interna. A carreira externa tem a ver com a trajetória profissional do trabalhador, que pode ser analisada por outras pessoas. Já a carreira interna, diz respeito a como a pessoa se auto avalia, como ela enxerga sua trajetória e quais os valores que atravessam a sua carreira. Esses valores podem ser entendidos como inclinações profissionais ou âncoras de carreira (SCHEIN, 1993).

Segundo Schein (1996) as âncoras de carreira constituem-se na autopercepção que cada indivíduo possui, conhecendo suas necessidades, aspirações, talentos e habilidades. É o que norteia as decisões profissionais.

Nesse contexto, conforme Cantarelli et. al. (2014) a identificação da âncora pode possibilitar ao profissional a criação de estratégias de carreira que estejam alinhadas com as suas habilidades e seus valores e de acordo com as oportunidades do mercado. Para Schein (1996) é imprescindível que as organizações busquem designar atividades que estejam de acordo com as âncoras de carreira de seus colaboradores, visto que a falta de compatibilidade entre a função exercida e a inclinação profissional pode resultar em insatisfação por parte do colaborador, ocasionando baixo desempenho e alto índice de rotatividade. Seguindo essa linha, se os colaboradores estiverem satisfeitos com suas atividades, apresentarão melhores resultados, pois criarão um sentimento de pertencimento e conseqüentemente comprometimento com a empresa (CHANG et al. 2011).

Com o objetivo de conhecer e poder identificar as âncoras de carreira, Schein (1996) desenvolveu um inventário que busca identificar entre oito classes de inclinações profissionais, a âncora de carreira predominante de cada pessoa. Essa análise identifica



quais os valores que o indivíduo não abre mão, e qual o foco que prefere adotar em sua vida.

Schein (1996) primeiramente identificou cinco categorias de âncoras de carreira: (1) autonomia/Independência (AI); (2) segurança/Estabilidade (SE); (3) competência técnica-funcional (TF); (4) competência gerência geral (CG); (5) criatividade empresarial(CE). Posteriormente adicionou mais três categorias: (6) serviço ou dedicação a uma causa (SD); (7) desafio puro (DP); (8) estilo de vida (EV).

Em relação à autonomia e independência, o autor destaca que esta âncora contempla profissionais que buscam flexibilidade e autonomia em suas tarefas, podendo decidir quando e como trabalhar. Por outro lado, a âncora de segurança e estabilidade está relacionada à valorização da segurança financeira, ou seja, pessoas com essa âncora predominante tendem a buscar por vínculos de trabalho estáveis.

Ainda de acordo com o autor, a competência técnica funcional é vista como uma tendência para buscar cargos onde o profissional seja referência em sua área, onde possa desenvolver habilidades específicas. A competência de gerência geral, ao contrário, valoriza outros aspectos, como por exemplo a capacidade de articulação entre as diferentes funções de uma organização, com a finalidade de obter resultados.

A âncora de criatividade empresarial, enfatiza a preocupação em criar negócios que possibilitem o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Envolve a criatividade e identificação de oportunidades em um mercado em constante mudança. Pessoas preocupadas e dedicadas para a melhoria da sociedade costumam encontrar-se na âncora de serviço ou dedicação a uma causa, pois suas prioridades e seus desejos consistem em servir aos outros (SCHEIN, 1996).

Desafio puro, conforme o autor, possui como ponto central a busca por maiores desafios e a realização profissional quando resolver um grande problema ou quando passar de forma vencedora por alguma situação adversa. Para o autor, a âncora estilo de vida vem ganhando força nos últimos anos, visto que representa o começo da mudança no formato dos contratos de trabalho, onde as empresas tornam-se menos proprietárias dos funcionários.

Tendo em vista a importância da temática para a retenção de talentos em tempos de reestruturação das organizações e relações de trabalho, o estudo buscou identificar as âncoras de carreira predominantes em cada geração de trabalhadores, através do “Levantamento de inclinações profissionais/âncoras de carreira” de Edgar Schein.





### **3 METODOLOGIA**

Este é um estudo de caráter descritivo e segundo Creswell (2010) considerado quantitativo, que tende a ser utilizado em casos em que o intuito é testar teorias mais objetivas, com o foco voltado a examinar a relação entre variáveis.

A amostra do estudo é considerada como não probabilística, sendo conhecida também como amostra por conveniência (BRAGA, 2010). Neste estudo, a amostra foi constituída pelos colaboradores dos setores de RH, financeiro, contabilidade e comercial da empresa Metalúrgica Mor e obteve um total de 93 participantes, que foram convidados a responder o questionário “Levantamento de inclinações profissionais/âncoras de carreira” criado por Edgar Schein. O questionário é validado academicamente e conta com 40 questões fechadas, onde o participante deveria dar uma nota em uma escala de 1 a 6 em cada item. Assim, foi possível identificar a âncora de carreira predominante de cada participante.

As âncoras de carreira definidas por Schein (1996) são: (1) autonomia/Independência (AI); (2) segurança/Estabilidade (SE); (3) competência técnica-funcional (TF); (4) competência gerência geral (CG); (5) criatividade empresarial(CE), (6) serviço ou dedicação a uma causa (SD); (7) desafio puro (DP); (8) estilo de vida (EV)

Também foi realizado um levantamento do perfil dos participantes, para que fosse possível fazer uma relação das âncoras de carreira e as gerações de trabalhadores, através de um breve questionário elaborado para este fim. Além disso, a análise de dados foi realizada através de estatísticas descritivas.

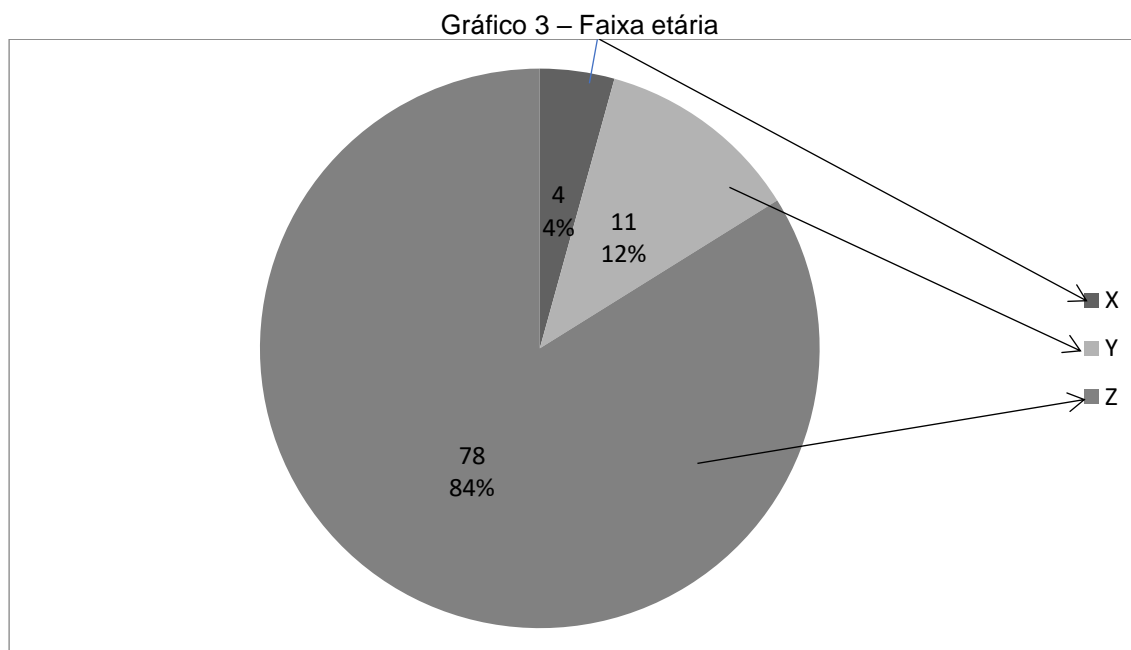
Uma vez que os autores utilizam diferentes intervalos de tempo para caracterizar cada geração, ressalta-se que para os fins deste estudo considera-se a geração X compreendida entre os anos 1965 e 1981, geração Y entre 1978 e 1989 e geração Z a partir de 1990.

### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa Metalúrgica Mor conta com aproximadamente 2255 funcionários, sendo em média 435 na área administrativa. A pesquisa foi aplicada nos setores de RH, financeiro, contabilidade e comercial, onde se obteve para compor a amostra do estudo 93



funcionários participantes. Segundo os dados coletados, 4%, ou seja, 4 pessoas pertencem a Geração X, nascidos entre 1965 e 1981, 12%, representados por 11 pessoas pertencem a Geração Y, nascidos entre 1978 e 1989, e 84%, neste caso 78 pessoas pertencem a Geração Z, nascidos depois de 1990.

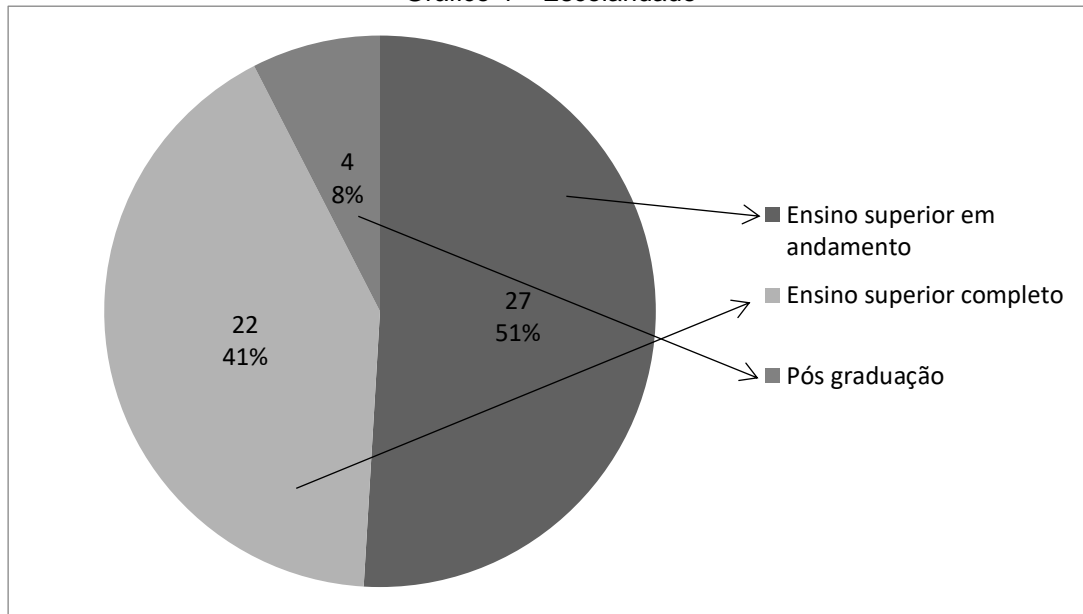


Fonte elaborado pela autora 2019

Analisando o gráfico acima, referente à faixa etária dos participantes, identificou-se que a grande maioria, 84% dos respondentes pertence à geração Z, ou seja, nascidos após o ano 1990. Já 12% pertencem à geração Y, nascidos entre o 1978 e 1989, e uma pequena parcela de 4% pertence à geração X, nascidos entre 1965 e 1981.



Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte elaborado pela autora 2019

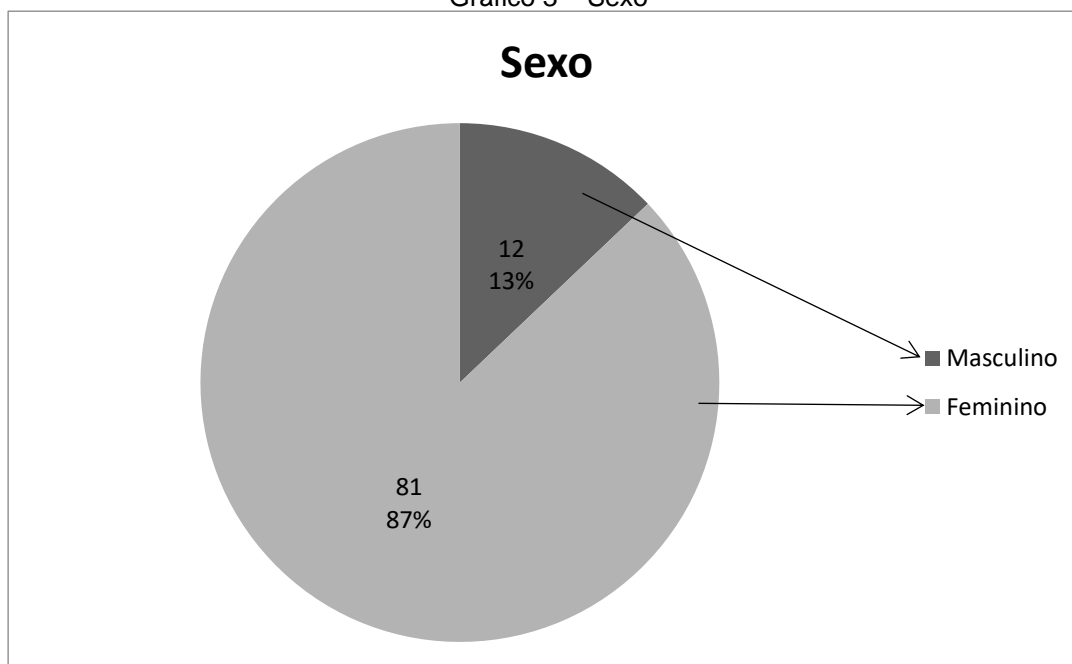
Conforme ilustrado, merece destaque a escolaridade consideravelmente alta dos participantes, uma vez que 41% possuem o ensino superior completo e 51% está cursando o ensino superior, totalizando 92% da amostra. Em relação ao grau de instrução formal percebeu-se que a totalidade da amostra busca pelo ensino superior ou já o possui, visto que estar cursando uma graduação ou já ser graduado é um pré-requisito dos cargos dos setores administrativos da empresa.

Analisando o sexo dos participantes, observou-se que a grande maioria é do sexo feminino, representando 87% dos participantes, ou seja, 81 pessoas conforme o gráfico 3.





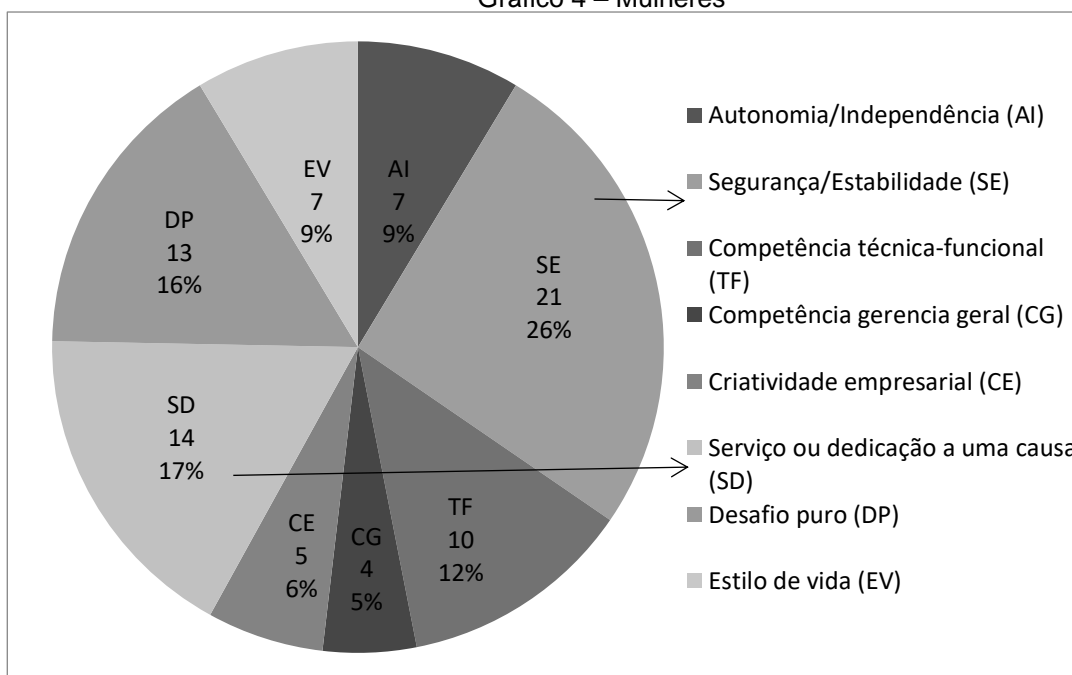
Gráfico 3 – Sexo



Fonte elaborado pela autora 2019

Conforme o gráfico abaixo verificou-se que a maioria das participantes do sexo feminino, ou seja, 21 mulheres possuem como âncora predominante a “segurança/estabilidade”, o que é um resultado previsível visto que esse sexo é o mais representativo da amostra e esta já obteve a referida âncora como a principal.

Gráfico 4 – Mulheres

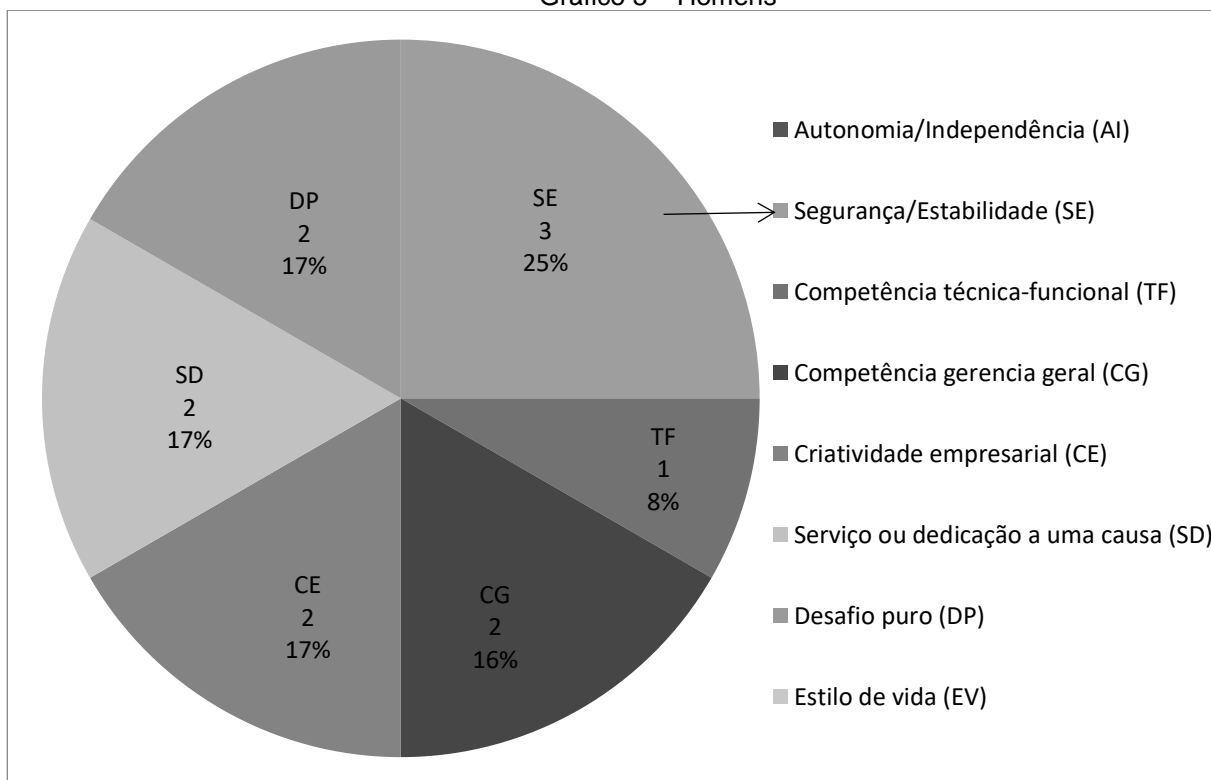


Fonte elaborado pela autora 2019



O sexo masculino representa 13% da amostra, ou seja, 12 homens. Assim como no sexo feminino, a âncora predominante também foi “segurança/estabilidade”, conforme o gráfico a seguir.

Gráfico 5 – Homens



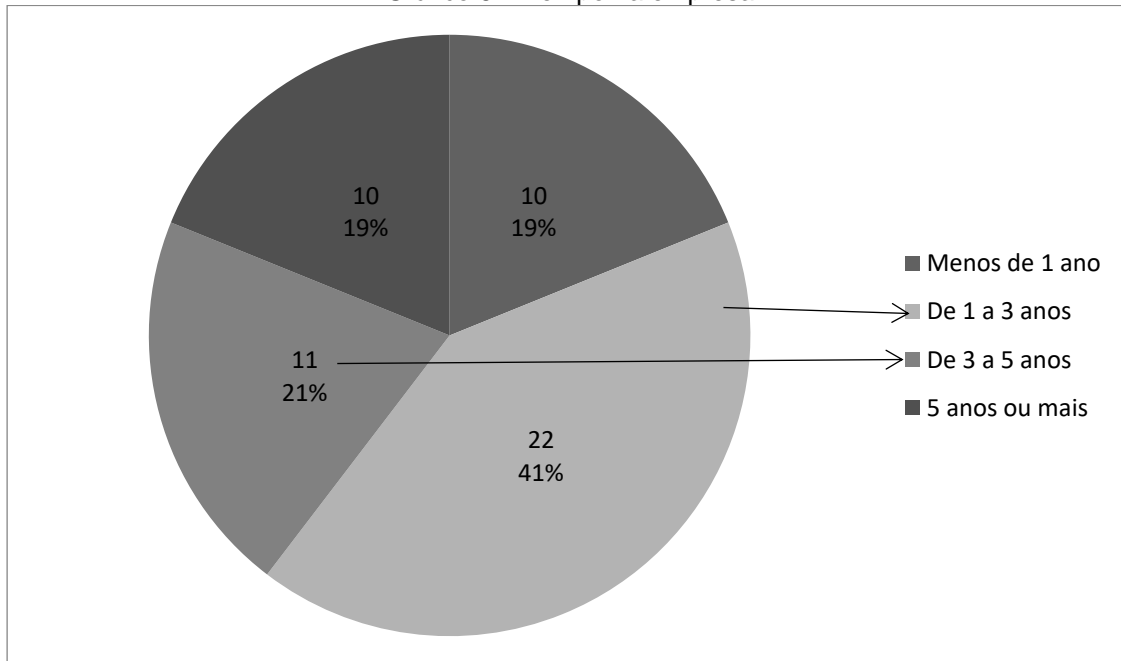
Fonte elaborado pela autora 2019

Esses resultados embora previsíveis mostram que o perfil dos colaboradores da empresa, sendo eles homens ou mulheres, é alinhado, o que para a empresa é algo positivo, pois pode pensar em novas políticas para adotar e terá grandes chances de atender as necessidades de ambos os sexos. Mas vale ressaltar que a âncora de carreira não é o único fator que pode oferecer obstáculos na convivência dos colaboradores, seja por serem de sexo ou geração diferentes.

Referente ao tempo de permanência na empresa pode-se verificar que a maioria representada por 41% dos participantes está na empresa de 1 a 3 anos. Já 21% fazem parte do quadro de funcionários de 3 a 5 anos. Identificou-se que 19% dos respondentes, estão na instituição há menos de 1 ano e a mesma quantidade de participantes está há mais de 5 anos.



Gráfico 6 – Tempo na empresa



Fonte elaborado pela autora 2019

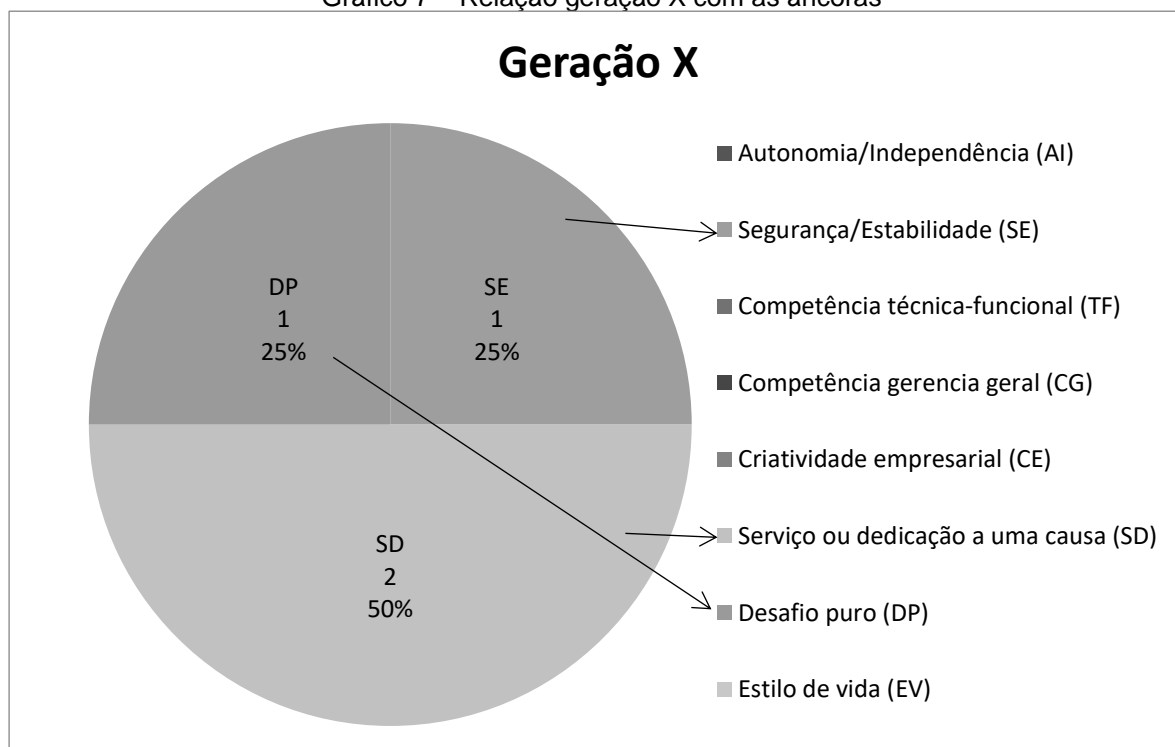
Sugere-se que a diversidade de faixa etária e âncora de carreira pode impactar no tempo de permanência na empresa, o que necessitaria de maior investigação. De acordo com Luciano (2019) a geração Z está constantemente em busca do novo, o que pode ter como consequência um pacto de lealdade mais frágil com a organização. No entanto, a relação entre a faixa etária e tempo de empresa carece de estudos que investiguem diretamente a relação entre a idade e tempo de permanência na organização.

Sobre as aspirações de carreira, verificou-se que na geração X os participantes demonstraram maior inclinação para a âncora de “Serviço ou dedicação a uma causa”, já nas gerações Y e Z a âncora de maior predominância entre os participantes é a de “Segurança/Estabilidade”. Os gráficos correspondentes a cada geração serão analisados separadamente, a seguir.





Gráfico 7 – Relação geração X com as âncoras

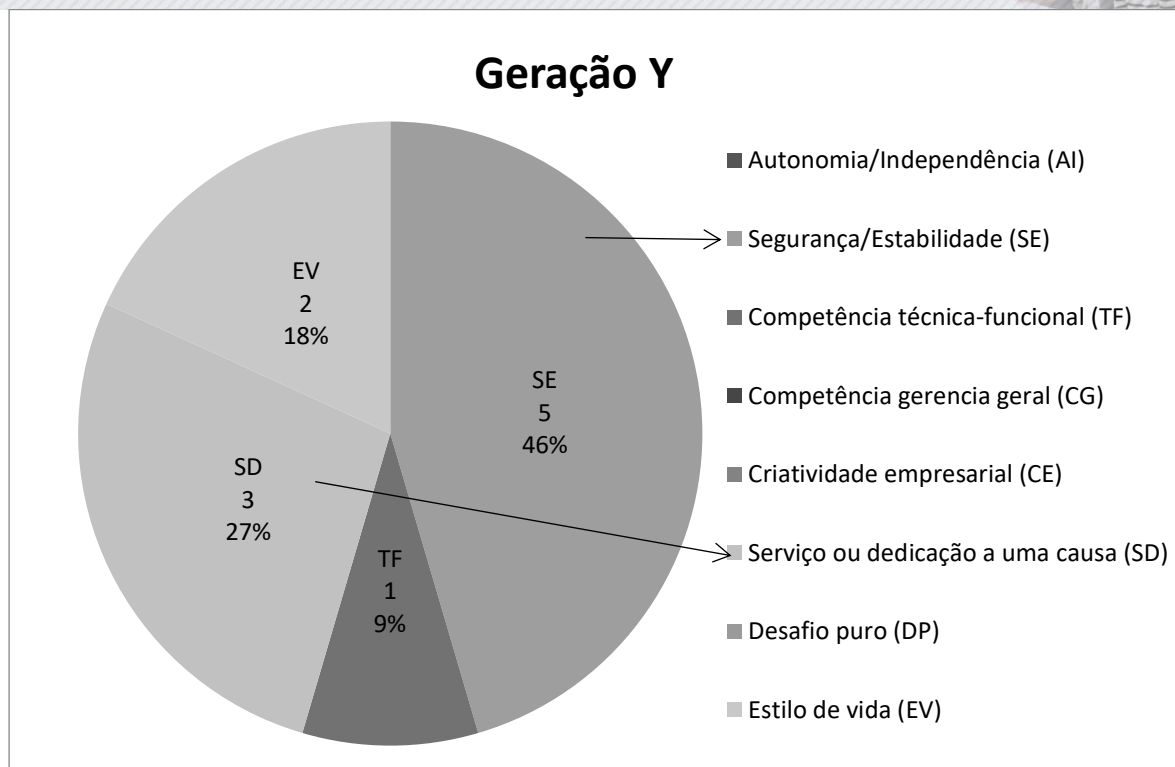


Fonte elaborado pela autora 2019

Conforme o gráfico acima é possível identificar que 50% dos participantes da geração X, ou seja, 2 pessoas tem uma maior inclinação pela âncora “Serviço ou dedicação a uma causa”, e que empatadas com 25% estão as âncoras “Desafio puro” e “Segurança/Estabilidade”. Este resultado converge com o que afirma Conger (1998), para o qual essa geração não se preocupa somente com o trabalho, mas também com suas interações sociais. Além disso, o autor ressalta que a geração X busca por trabalhos interessantes e de grande relevância, onde possam sentir-se úteis e que contribuam positivamente para a sociedade. Sendo assim, tais aspectos podem ser relacionados com a âncora predominante dessa geração, onde “serviço ou dedicação a uma causa” representa a busca por um trabalho com significado.

Ainda segundo Conger (1998) a geração X apresenta características conservadoras, por conta da herança comportamental de seus antepassados, mas já enxerga o mundo do trabalho de uma forma diferente. Esse olhar da geração X os coloca mais perto das novas gerações, tornando mais fácil a relação e convivência no ambiente de trabalho.

Gráfico 8 – Relação geração Y com as âncoras



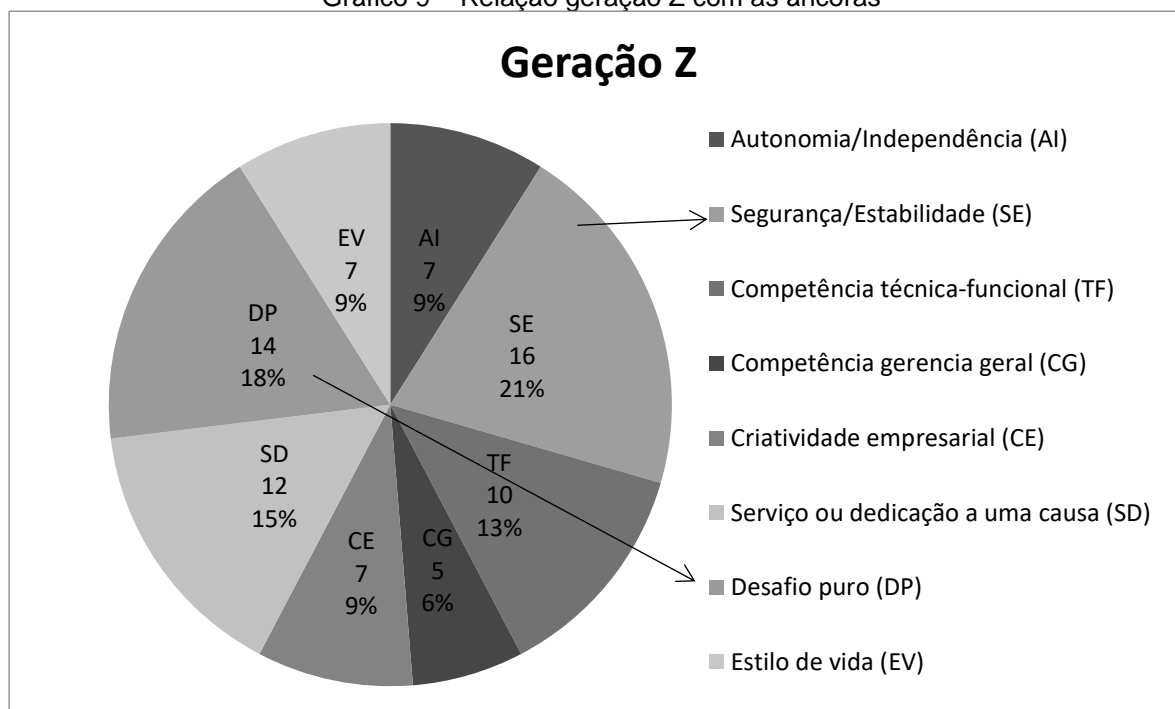
Fonte elaborado pela autora 2019

Analisando o gráfico 5, é possível identificar que a âncora “Segurança/Estabilidade” é a que possui maior destaque na geração Y, representando quase a metade dos participantes, com 46% de respostas, ou seja, 5 pessoas. Em segundo lugar destaca-se a âncora “Serviço ou dedicação a uma causa” com 27%. Já em terceiro lugar aparece a âncora “Estilo de vida” com 18% e em quarto lugar a âncora “competência técnica-funcional” com 9% de participantes.

De acordo com Camargo (2011) pessoas dessa geração buscam ganhar muito dinheiro, mas não costumam ser acomodados. A atual conjuntura, onde os empregos estão escassos, pode levar os profissionais a buscar novamente por segurança, conforme mostra o estudo. Eventualmente por esse motivo muitas pessoas buscam por concursos públicos, e quando o conseguem, almejam um cada vez melhor e que pague mais, pois é uma forma de conquistar mais dinheiro e ao mesmo tempo garantir sua estabilidade.



Gráfico 9 – Relação geração Z com as âncoras



Fonte elaborado pela autora 2019

A geração Z é a que compõe a maior parte da amostra, por representar mais de 83% dos participantes. Como se pode analisar no gráfico 6, os resultados não apresentam uma âncora que se sobressaia às outras. Pode-se perceber que na geração Z diversos podem ser os princípios e os motivadores profissionais dos indivíduos.

A proximidade das respostas pode dar-se pelo fato de que atualmente, com a diversidade de cargos e muitas vezes a dificuldade de colocar-se no mercado de trabalho, leva os indivíduos a priorizar questões distintas. Levando em consideração a pluralidade do mercado, é aceitável essa diversidade, pois cada pessoa possui seus valores e interesses particulares que independem de uma tendência de grupo.

Além da atual diversidade do mercado, outro fenômeno que vem mudando a relação das pessoas com o trabalho é a internet, pois o acesso à informação é cada vez mais amplo e dinâmico, por conta da conectividade e da instantaneidade oferecidas pela rede. Os indivíduos tem acesso aos mais variados conteúdos, sendo assim muito mais fácil para essas últimas gerações despertar interesse em diversos assuntos. Segundo Rolo (2013), a geração Z está sempre em busca do novo e por conta disso pode interessar-se por variadas profissões, já que com a internet podem aprofundar-se em vários conteúdos e ter acesso a experiências de outros profissionais da sua área de interesse.





Embora a literatura traga essa vertente, os resultados obtidos nesse estudo apresentam outra realidade, entre todos os respondentes dessa geração a âncora de carreira predominante é a “Segurança/Estabilidade” com 21%, ou seja, 16 colaboradores. Pode-se entender esse resultado analisando a atual conjuntura do mundo do trabalho, pois a dificuldade de colocar-se e de recolocar-se no mercado torna-se um desafio, acabando por influenciar pela busca por trabalhos formais e que apresentem maior estabilidade.

Em segundo lugar a âncora “Desafio puro” representa 18% dos participantes, ou seja, 14 pessoas. Essa âncora é bem característica da geração Z, pois conforme Shinyashiki (2009) eles estão constantemente em busca de desafios, podem também apresentar interesses simultâneos ao longo da carreira.

Ainda conforme o autor os profissionais da geração Z podem ser multitarefas e serem úteis para diversas atividades, porém precisam receber orientação para que não se tornem colaboradores dispersos.

De acordo com Luciano (2019) a geração Z possui características semelhantes às da geração Y, o que pode facilitar o convívio no mundo do trabalho, mas pelo fato da geração Z possuir uma intensidade muito maior em tudo que faz, é importante que ambas conheçam e respeitem as características uma da outra.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi verificar as inclinações de carreira predominantes nas diferentes gerações de trabalhadores, além de ter os seguintes objetivos específicos: levantar o perfil dos participantes, verificar se existem diferenças de âncoras de carreira em relação à idade, verificar se existem diferenças de âncoras de carreira em relação ao sexo e verificar se existem outras variáveis que influem na constituição das inclinações de carreira.

O principal resultado obtido foi a identificação da âncora de carreira predominante de cada geração, onde verificou-se que na geração X a âncora predominante é a “Serviço ou dedicação a uma causa” e nas gerações Y e Z a âncora “Segurança/Estabilidade” é a predominante. Porém, a âncora “Desafio Puro” foi a segunda mais representativa da geração Z e também é de grande relevância, visto que essa geração representa mais da metade da amostra.



Conger (1998) afirma que a geração X busca por trabalhos com significado, o que converge com os resultados obtidos, pois a âncora “Serviço ou dedicação a uma causa” possui como uma de suas características a realização pessoal por meio do trabalho dedicado a outras pessoas e a um bem social.

Entretanto, os resultados obtidos em relação às gerações Y e Z divergem do que tem apontado a literatura. Tais resultados podem ser explicados pela instabilidade do mercado do trabalho, onde se encontra muitos profissionais qualificados e poucas vagas disponíveis, levando até mesmo essas últimas gerações, que possuem perfis mais desprendidos, a buscarem por atividades que lhes garantam certa estabilidade.

Já a âncora “Desafio Puro”, segunda mais representativa da geração Z converge com a literatura. Conforme Schein (1996) a característica principal dessa âncora é a busca constante por desafios e o interesse em solucionar adversidades. Tal descrição vai ao encontro do perfil da geração Z, onde se destaca a busca incessante pelo novo (SHINYASHIKI, 2009).

Na prática as empresas precisam voltar sua atenção para o perfil das gerações distintas, pois se sabe que existem diferenças entre elas. Tais diferenças influenciam diretamente no rendimento desses profissionais dentro das organizações e a empresa precisa estar atenta às melhores formas de atender às expectativas desses colaboradores a fim de reter talentos. As diferentes gerações podem trabalhar muito bem juntas, porém precisam ter suas particularidades respeitadas.

A empresa por sua vez deve buscar medidas que possam ser aplicadas, estudando diferentes métodos e políticas. A Metalúrgica Mor, por exemplo, que possui seus colaboradores voltados para as âncoras “serviço ou dedicação a uma causa”, “segurança/estabilidade” e “Desafio Puro”, pode investir em uma boa gestão de seus recursos, onde, para atender as necessidades dos funcionários enquadrados na primeira âncora, poderia aderir a projetos sociais, onde o colaborador possa de alguma forma contribuir para a sociedade, essa ação pode acontecer de uma interação da empresa com alguma entidade da cidade, onde os funcionários possam realizar doações ou trabalho voluntário, isso fará com que, mesmo que a atividade do colaborador dentro da empresa não seja voltada ao social, ele possa suprir essa necessidade, conseqüentemente ficará mais satisfeito com o trabalho, ocasionando no seu maior engajamento com a empresa.

Já para os indivíduos que se encaixam na âncora “segurança/estabilidade” serão necessárias outras medidas, como por exemplo, o investimento em treinamentos que



possibilite a eles mais conhecimento, aumentando assim sua capacidade de desenvolver suas atividades e conseqüentemente sentindo-se mais seguros, outra opção é a propagação do plano de carreira, para que o funcionário possa visualizar de forma mais palpável suas chances de crescimento na empresa.

Aos funcionários voltados para a âncora “Desafio Puro” seleções internas podem ser motivadoras, uma vez que sabendo que esse tipo de recrutamento existe dentro da empresa, o funcionário pode trabalhar em um constante clima de competição, o levando a se desafiar.

O intuito dessas ações deve ser a retenção de talentos, e isso muito tem a ver com o nível de satisfação e engajamento do funcionário com a organização, por isso a importância em reconhecer as âncoras predominantes do grupo, para que as ações sejam pensadas para atender essas expectativas.

O papel da empresa é entender de que forma pode melhor engajar seus funcionários fazendo a mediação entre as diferentes gerações. Conforme Carvalho (2017) os possíveis conflitos podem girar em torno do perfil imediatista que as novas gerações possuem, e seu interesse constante em trazer a tecnologia para o dia a dia ao que as gerações mais antigas tendem a apresentar certa resistência. Ainda conforme o autor é importante que o colaborador se sinta parte da empresa, para isso é preciso motivá-lo e ater-se ao fato de que para cada geração essa motivação será diferente.

Conforme Pena e Martins (2015) é um desafio para as empresas entender e buscar por ações que motivem e engajem essas diversas gerações, concluindo-se assim que tais resultados sugerem que a prática da retenção de talentos possa ser segmentada para cada grupo de trabalhadores, podendo trazer resultados positivos para a empresa.

Esse estudo, aplicado nos setores administrativos da Metalúrgica Mor, apresenta algumas limitações por conta da pequena amostra obtida, o que significa que não podem ser generalizados para toda a população. Por conta disso sugere-se que sejam feitos novos estudos com essa temática em outros setores, tais como os de apoio e produção, sendo de relevância também aplicar o estudo em outras organizações.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, L. P. V. **Compreendendo probabilidade e estatística**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.





CALDAS, B. C. et al. **Satisfação e engajamento no trabalho:** docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 6, n. 2, p. 225-237, jul. 2013.

CAMARGO, Imara. **Geração Y.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/geracao-y>>. Acesso em: 16 ago. 2019.

CANTARELLI, Neiva Maria; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; ANDRADE, Tais de. **Âncoras de carreira e comprometimento organizacional:** ampliando a sua compreensão. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 11, n. 2, p. 153-166, abr. – jun. 2014.

CARVALHO, Bráulio Lalau. **O mercado de trabalho e a eterna convivência entre gerações.** Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-mercado-de-trabalho-e-a-eterna-convivencia-entre-geracoes>. Acesso em: 03 de dez. 2019.

CAVALCANTE, M. M., SIQUEIRA, M. M. M., & KUNIYOSHI, M. S. **Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico:** um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. *Revista Pensamento e Realidade*, v. 29, n. 4, p. 42-64. 2014.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A. **Novas gerações no mercado de trabalho:** expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, p. 162-180. 2012.

CHANG, R.D.; WUNN, K.T.; TSENG, Y.C. **A study of the relationships between career orientation, achievement motivation, job satisfaction, and intention to stay for auditors.** *Journal of Business and Economics Research*, v.1, n. 4, p. 48-70. 2011.

COETZEE, M.; SCHREUDER, D. **The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry.** *Southern African Business Review*, v. 15, n. 3, p. 76-97. 2011.

CONGER, J. **Quem é a geração X?** *HSM Management*, n.11, p.128-138, nov. - dez. 1998.

COSTA, S. G. da. et. al. **Psicologia Aplicada a Administração.** São Paulo: Elsevier. 2011.

CRESWELL, J. W. (2010). **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

HALL, D.T. **Careers in and out of Organization.** Londres: Sage, 2002.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724. 1990.

KILIMMIK, Z. M. et al. **Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?** Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 9, n. 1, p. 43-60. 2008.



LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers**. Boston: Addison-Wesley, 1982.

LUCIANO, Sérgio. **E essa tal geração Z?**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/e-essa-tal-geracao-z>>. Acesso em: 18 set. 2019.  
MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

OBREGON, S. L. et. al. **Engajamento no trabalho**: uma análise das publicações da última década. Revista Espacios, v. 37, n. 24, p. 15. 2016.

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. **BABY BOOMERS, X e Y**: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. Revista do Centro Universitário Newton Paiva, v. 10, p. 8-14. 2015.

PHILIPPI, Grazieli. **Sou geração Z e eu quero agora**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/sou-geracao-z-e-eu-queiro-agora>>. Acesso em: 01 out. 2019.

PIRES, Jorge. **Liderança: Geração X vs Geração Y**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-geracao-x-vs-geracao-y>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

ROLO, Flavio. **O ABC da Geração Z**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/o-abc-da-geracao-z>>. Acesso em: 18 set. 2019.

RUEDA, F. J. M.; LIMA, R. C. de.; RAAD, A. J. **Qualidade de vida e satisfação no trabalho**: relação entre escalas que avaliam os construtos. Boletim de Psicologia, v. 64, n. 141, p. 129-141. 2014.

SANTOS, Edu. **Engajamento e motivação**. Disponível em:  
<<https://administradores.com.br/artigos/engajamento-e-motivacao>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SCHEIN, E.H. **Identidade Profissional**: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SERRANO, D. P. **“Geração X, Geração Y, Geração Z”**. Disponível em:  
<http://www.ifd.com.br/blog/marketing/geracao-x-geracao-y-geracao-z-%E2%80%A6/>. Acesso em: 01 out. 2019.

SHINYASHIKI, Eduardo. **A geração Z e o mercado de trabalho**. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/a-geracao-z-e-o-mercado-detrabalho/25973/>>. Acesso em: 24 set. 2019.

SIMBULA, S.; GUGLIELMI, D. **I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile**: reciprocal relationships between work engagement and consequences. Journal of Work and Organizational Psychology, v. 29, p. 117-125. 2013.



SIQUEIRA, M. M. M. **Escala de Satisfação no Trabalho– EST**. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. p. 261-271. Porto Alegre: Artmed. 2008.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.