



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LIZY MANAYRA SANTOS OLIVEIRA

ATTITUDES DE CARREIRA E DIFERENÇAS GERACIONAIS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS CEARENSES

FORTALEZA

2013

LIZY MANAYRA SANTOS OLIVEIRA

ATTITUDES DE CARREIRA E DIFERENÇAS GERACIONAIS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS CEARENSES

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Tereza Cristina Batista de Lima

FORTALEZA

2013

LIZY MANAYRA SANTOS OLIVEIRA

ATITUDES DE CARREIRA E DIFERENÇAS GERACIONAIS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS CEARENSES

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC), como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___ / ___ / ___.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Fabiano Rocha

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, pelo apoio em cada etapa da
minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, por todo amor e dedicação.

À professora Tereza Cristina Batista de Lima, por toda atenção e gentileza que teve comigo na condução deste trabalho.

Aos professores Serafim Ferraz e Fabiano Rocha pela gentileza de aceitar participar da minha banca.

A todos que contribuíram nas diversas etapas deste trabalho, em especial: Yuri Torquato e João Felipe.

A todos os colegas e amigos que a faculdade me proporcionou, em especial: Linnik Lima, Flávio Cantalice, Israel Carvalho, Priscila Jucá e Vanessa Farias.

“O que é necessário para mudar uma pessoa é mudar sua consciência de si mesma.”

(Abraham Maslow)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal estudar as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras nos empregados dos grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y. A relevância dessa pesquisa se deve ao contexto de mudanças do mundo globalizado que trouxe a necessidade do reposicionamento do conceito de carreira e do desenvolvimento de novas teorias. Considerando a necessidade de estudos nacionais tanto sobre carreiras quanto sobre diferenças geracionais, o presente estudo proporciona maior conhecimento para a comunidade científica e a sociedade em geral. Para consecução do objetivo dessa pesquisa, foi realizada uma pesquisa de levantamento através da aplicação de um questionário que avalia as duas atitudes da carreira sem fronteiras, mobilidade física e a mobilidade psicológica, e as duas atitudes da carreira proteana, orientação por valores e autodirecionamento. A amostra, não probabilística e intencional, foi formada por 213 empregados de duas empresas de grande porte localizadas no Estado do Ceará. Os resultados indicaram presença forte e moderada das atitudes inerentes aos dois modelos de carreira. Foi identificado ainda que as três gerações estudadas apresentam preponderantemente as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica. Por fim, foi realizado o teste de Análise da Variância (ANOVA) que não evidenciou diferenças estatísticas significativas entre os grupos geracionais.

Palavras-chave: Atitudes de carreira. Diferenças geracionais. Empresas.

ABSTRACT

This research has as objective to study the protean and boundaryless career attitudes of employees of the generational groups Baby Boomers, X and Y. The relevance of this research is due to the context of changes in the globalized world that has brought the need of the repositioning of the concept of career and the development of new theories. Considering the need for national studies on both careers and generational differences, this study will provide greater knowledge to the scientific community and society in general. To achieve the objective of this research, a survey research was conducted through a questionnaire that avail both attitudes of the boundaryless career, physical mobility and psychological mobility, and the two attitudes of the protean career, values-driven attitude and self-directed attitude. The sample, not probabilistic and intentional, was formed by 213 employees from two companies located in the state of Ceará. The results indicated moderate and strong presence of the attitudes inherent to the two career models. It was also identified that the three studied generations predominantly present the self-directedness psychological mobility attitudes. Finally, the analysis of variance (ANOVA) was performed, which didn't showed no significant statistics differences between the generational groups.

Keywords: Career attitude, Generational differences. Companies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelos de Carreira	25
Quadro 2 – Síntese das origens da Carreira sem Fronteiras	28
Figura 1 – As duas dimensões da Carreira sem Fronteiras	30
Quadro 3 – Categorias da Carreira Proteana	34
Quadro 4 – Tipos de carreira e suas atitudes	35
Quadro 5 – Definições de Geração.....	37
Quadro 6 – Força de Trabalho Atual	41
Quadro 7 – Veteranos no Trabalho.....	42
Quadro 8 – Destaque da Geração <i>Baby Boomers</i>	44
Quadro 9 – Contexto da Geração Y.....	49
Gráfico 1 – Atitudes de Carreira das Gerações	63
Gráfico 2 – Atitudes de Carreira da Geração <i>Baby Boomers</i>	64
Gráfico 3 – Atitudes da Geração X	66
Gráfico 4 – Atitudes da Geração Y	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação da amostra por geração.....	58
Tabela 2 – Classificação da amostra por geração e gênero	59
Tabela 3 – Classificação da amostra por geração e estado civil.....	59
Tabela 4 – Classificação da amostra por geração e escolaridade	60
Tabela 5 – Classificação da amostra por geração e cargo	61
Tabela 6 – Teste de Normalidade da amostra por geração	62
Tabela 7 – Estatística descritiva	69
Tabela 8 – Comparação entre médias por geração (ANOVA).....	71
Tabela 9 – Alfa de Cronbach.....	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Apresentação do Tema	12
1.2	Objetivos	15
1.3	Hipóteses	15
1.4	Justificativa	15
1.5	Etapas da Monografia	16
2	CARREIRAS	18
2.1	Carreira: Um conceito em evolução	18
2.2	Gestão de Carreiras nas Organizações	20
2.3	Modelos de Carreira: Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana	22
<i>2.3.1</i>	<i>Carreira Sem Fronteiras</i>	26
<i>2.3.2</i>	<i>Carreira Proteana</i>	30
<i>2.3.3</i>	<i>Atitudes de Carreira</i>	34
3	GRUPOS GERACIONAIS	37
3.1	Conceito de Geração	37
3.2	Gerações nas Organizações	39
3.3	Gerações atuais	40
<i>3.3.1</i>	<i>Baby Boomers</i>	42
<i>3.3.2</i>	<i>Geração X</i>	45
<i>3.3.3</i>	<i>Geração Y</i>	48
3.4	Relação entre as Gerações	51
4	METODOLOGIA	54
4.1	Tipo de Pesquisa	54
4.2	Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados	55
4.3	População e Amostra	56
4.4	Tratamento e Análise dos dados	57
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
5.1	Descrição da Amostra	58
5.2	Teste de Normalidade	61
5.3	Análise das Atitudes de Carreira	62
<i>5.3.1</i>	<i>Baby Boomers</i>	63
<i>5.3.2</i>	<i>Geração X</i>	66

5.3.3	<i>Geração Y</i>	67
5.4	Análise das Diferenças Geracionais	69
5.4.1	<i>Análise das diferenças de atitudes de carreira entre os grupos geracionais</i>	70
5.5	Confiabilidade da Consistência Interna do Item	71
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICES	82
	ANEXOS	85

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é composto por cinco tópicos. No primeiro é apresentado o tema do trabalho; no segundo estão descritos o objetivo principal e os objetivos específicos; no terceiro se expõe as hipóteses da pesquisa; no quarto é evidenciada a justificativa do estudo; e no quinto é apresentada a estrutura da monografia.

1.1 Apresentação do Tema

As mudanças sociais e organizacionais ocorridas nos últimos anos têm provocado uma série de impactos sobre a vida das pessoas. Essas mudanças estão acontecendo principalmente em função de inovações tecnológicas, integração dos mercados, mudanças demográficas, entre outros fatores. A tecnologia vem modificando a forma de comunicação e relacionamento, eliminando muitas restrições em relação ao horário e local de trabalho (SÁ, 2011).

O contexto de mudanças constantes e aceleradas gera um ambiente de complexidade e imprevisibilidade, que influencia fortemente a forma como os indivíduos se relacionam com o trabalho, causando profundas alterações nos conceitos de carreira e emprego (CÁLCENA E CASADO, 2013).

De acordo com Dutra (2012), para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, as organizações buscam um novo modelo de gestão que possa conciliar tanto as expectativas da empresa quanto as das pessoas.

Nesse contexto, novos tipos de relação de trabalho emergem. Segundo Robbins (2005), a administração trocou a necessidade de estabilidade pela necessidade de flexibilidade e cada vez mais as atividades são realizadas por trabalhadores temporários.

Um dos maiores impactos desse cenário foi a transferência cada vez maior da carga de responsabilidade da gestão de carreiras para os indivíduos. Essa transferência ocorre principalmente em função do enfraquecimento das instituições sociais como fonte de estabilidade e segurança (CÁLCENA E CASADO, 2013).

Robbins (2005) destaca que poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos 20 anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários. Segundo o autor, as empresas passaram de um paternalismo extremo, quando se responsabilizavam totalmente pelo gerenciamento de carreira de seus funcionários, para um papel de menor incumbência. Agora, a empresa tem o papel de estimular e apoiar as pessoas que assumem a

responsabilidade pelo seu futuro. Desta forma, a estabilidade e a proteção ao trabalhador declinaram nas organizações com as rápidas mudanças no ambiente empresarial.

Essas mudanças fizeram com que as pessoas procurem satisfazer um novo conjunto de necessidades, tais como: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania (DUTRA, 2012).

No entanto, ainda existe, por parte de alguns profissionais, uma resistência ao planejamento de suas vidas profissionais. Essa resistência acontece tanto pelo fato das pessoas encararem a trilha profissional como algo dado quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo de planejamento de carreira ao longo de suas vidas. A tendência é que esse quadro venha a ser modificado nos próximos anos (DUTRA, 2012).

Nesse cenário, os pesquisadores identificaram dois movimentos importantes dos indivíduos em relação as suas carreiras: aqueles que, como o deus grego Proteus¹, adquirem a capacidade de se adaptar às mudanças constantes; e aqueles que olham para além das fronteiras da organização, buscando aprendizado ou formação de *networking*. A esses movimentos, deram-se os nomes de carreira proteana e carreira sem fronteiras (SILVA et al., 2011).

A carreira sem fronteiras envolve a mobilidade física (troca de emprego e empresa) e a mobilidade psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos além das fronteiras da empresa). Já a carreira proteana envolve uma atitude orientada para valores pessoais, no sentido em que os valores de cada indivíduo geram direcionamento e mensuram sucesso na carreira, e uma atitude de autodireção na gestão de carreiras (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006).

Segundo Segers *et al.* (2008), distintas características dos indivíduos tendem a influenciar o perfil das pessoas quanto às novas atitudes de carreira. Desta maneira, diferentes grupos de empregados podem apresentar atitudes diferenciadas em relação às suas carreiras.

Nas últimas décadas, o ambiente corporativo tornou-se multigeracional. Assim, as possíveis diferenças geracionais no ambiente organizacional têm motivado diversos estudos. Segundo Aprigio (2013), nos últimos anos, iniciou-se uma forte preocupação empresarial e científica relacionada ao choque entre as gerações.

¹ Segundo Bocato (2011), a mitologia considera que o deus grego Proteus possuía a habilidade de mudar de forma segundo a sua vontade e a circunstância. Desta forma, Proteus foi considerado o grande símbolo do conceito de carreira proteana.

A literatura aponta que as diferentes gerações apresentam atitudes diferenciadas perante a vida e o trabalho (CRAMPTON E HODGE, 2009). As particularidades de cada geração se baseiam nas suas experiências e visões de mundo de acordo com o seu período histórico, econômico e cultural (SÁ, 2011). Esse tema compõe uma das lentes pelas quais se podem analisar as mudanças no mundo do trabalho

Para Crampton e Hodge (2009), atualmente, quatro gerações dividem o ambiente de trabalho: Veteranos (nascidos entre 1925 e 1945), *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e Geração Y (nascidos entre 1980 e 1999). No entanto, a Geração Veteranos já está em idade de aposentadoria. Desta maneira, o grupo apresenta uma baixa expressividade numérica na força de trabalho atual.

Já que diferentes gerações estão ocupando o mesmo espaço, é importante pesquisar, estudar e compreender as características destes grupos. O conhecimento das características dos grupos geracionais ajuda as empresas a aprimorar suas atividades de Recursos Humanos.

O item carreira costuma ser apontado como um dos principais desafios para os profissionais de Recursos Humanos. Normalmente existe uma distância entre o que o profissional quer e o que a empresa pode oferecer. Para amenizar essa distância, as organizações buscam entender o comportamento dos diferentes grupos em relação a sua carreira. Essa tarefa tem sido um grande desafio, mas é extremamente necessária para que gestores e organizações adequem seus programas para a atração e retenção dos diferentes grupos geracionais (SÁ, 2011).

É neste contexto que emerge o interesse que motivou a elaboração do presente trabalho: entender quais as atitudes das diferentes gerações produtivas com relação à carreira. Inúmeras pessoas de diferentes gerações são selecionadas para ocupar as diversas funções das empresas, por este motivo torna-se tanto mais relevante entender o que as gerações pensam quando o assunto é carreira profissional. Será que os empregados estão em sintonia com as mudanças que vem ocorrendo no formato das carreiras? Será que as diferentes gerações anseiam pelo mesmo tipo de trajetória de carreira? Nesse sentido, a pergunta central que orientou a pesquisa realizada foi a seguinte: As diferenças geracionais impactam nas atitudes de carreira?

1.2 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é estudar as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras nos empregados dos grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y.

Para atingir o objetivo principal, faz-se necessário atender os seguintes objetivos específicos:

- a) investigar as atitudes de carreira da *Geração Baby Boomers*;
- b) investigar as atitudes de carreira da Geração X;
- c) investigar as atitudes de carreira da Geração Y;
- d) analisar as diferenças de atitudes entre os grupos geracionais.

1.3 Hipóteses

As hipóteses de pesquisa formuladas para este estudo são as seguintes:

- a) hipótese 1: A Geração *Baby Boomers* apresenta predominantemente a atitude orientação por valores;
- b) hipótese 2: A Geração X apresenta predominantemente as atitudes mobilidade física, mobilidade psicológica e autodirecionamento;
- c) hipótese 3: A Geração Y apresenta predominantemente as atitudes mobilidade física e autodirecionamento;
- d) hipótese 4: Existem diferenças de atitudes de carreira entre os grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y.

1.4 Justificativa

O espaço para pesquisas sobre grupos geracionais é amplo. Além disso, a pressão ocasionada pelas mudanças demográficas no mercado de trabalho favorece o aumento do número de projetos de investigação e a busca por soluções para gerir as diferenças geracionais. As pesquisas sobre diferenças geracionais utilizam predominantemente referencial internacional o que evidencia a carência de estudos empíricos que identifiquem e discutam sobre as gerações no país (CORDEIRO *et al*, 2013).

O campo de carreiras também apresenta vasto espaço de pesquisa (CORDEIRO, 2012). No Brasil, as discussões sobre os dois temas principais deste trabalho (gerações e carreiras) fazem parte de debates mais recentes e, conseqüentemente, não apresentam literatura nacional abundante (VELOSO DUTRA E NAKATA, 2008).

Segundo Veloso Dutra e Nakata (2008), as pesquisas relacionadas à carreira devem abranger as pretensões variadas e específicas de cada faixa etária do trabalhador e não considerar somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional.

Pesquisadores recomendam a realização de estudos empíricos sobre as novas carreiras e sobre a análise dos impactos dos potenciais fatores influenciadores das mesmas, tais como, idade, geração, gênero, escolaridade, etc (SILVA *et al*, 2011; SEGERS *et al*, 2008; CORDEIRO, 2012).

Assim, existe uma necessidade de novos estudos empíricos sobre as diferenças geracionais e seus impactos sobre a gestão de pessoas e de carreiras nas organizações brasileiras.

Quanto à importância do presente estudo, espera-se que seus resultados beneficiem as empresas, seus líderes e os profissionais de Recursos Humanos. Desta forma, poderá existir uma melhor adequação das práticas e programas de Recursos Humanos para melhor atrair, atender, satisfazer, desenvolver e reter os profissionais dos diferentes grupos. Os líderes precisam compreender diferentes expectativas de carreira, pois desta forma conseguirão realizar uma melhor gestão.

Além disso, o estudo poderá auxiliar o empregador a entender o perfil da geração a qual pertence, bem como poderá também orientar no direcionamento de sua carreira.

Desta maneira, espera-se com esse estudo aprofundar o entendimento das atitudes de carreiras nos diferentes grupos geracionais, contribuindo para o aprimoramento do tema gestão de carreiras.

1.5 Etapas da Monografia

O presente trabalho apresenta, além deste capítulo introdutório, uma estrutura composta de mais cinco capítulos que serão apresentados a seguir.

No segundo capítulo, a temática é sobre carreiras. Primeiramente, são abordados os conceitos de carreira de diversos autores consagrados na temática, buscando analisar como o conceito de carreira evoluiu em diferentes momentos históricos. Em seguida, aborda-se o tema gestão de carreira nas organizações. A partir disso, foi apresentado o contexto das novas carreiras e as duas perspectivas de carreira que se popularizaram na literatura organizacional: a carreira proteana e a carreira sem fronteiras. Por fim, discorreu-se de forma mais detalhada sobre as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras.

O terceiro capítulo tem como assunto os grupos geracionais. Discorreu-se sobre o conceito de geração. Em seguida, foi discutida a presença dos grupos geracionais nas organizações. Discorreu-se também sobre as gerações atuais: Veteranos (nascidos entre 1925 e 1945), *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e Geração Y (nascidos entre 1980 e 1999). Por fim, abordou-se a relação entre os grupos geracionais, analisando pesquisas sobre as diferenças geracionais.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na condução da pesquisa tendo como base o objetivo geral e os objetivos específicos. Nessa parte, são apresentadas explicações sobre a classificação da pesquisa, a amostra utilizada, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de tratamento e análise dos dados obtidos.

No quinto capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Primeiramente, é apresentada a representação da amostra, descrevendo as características sociodemográficas. Na sequência são apresentados o teste de normalidade, os resultado por geração e a análise comparativa das médias pela Análise da Variância (ANOVA). Após isso, é realizado o teste de confiabilidade interna dos itens do questionário.

No sexto capítulo, são expostas as considerações finais sobre o trabalho. Além disso, são apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 CARREIRAS

Neste capítulo, primeiramente são abordados os conceitos de carreira, buscando analisar os diferentes conceitos e a forma como a carreira evoluiu em diferentes momentos históricos. Em seguida, é discutido o tema gestão de carreiras nas organizações, considerando as mudanças organizacionais, decorrentes de transformações tecnológicas e econômicas e do aumento da competição e da intensificação da globalização, e seus impactos para a Gestão de Pessoas e para o construto Carreiras.

Na sequência é apresentado o contexto das novas carreiras, traçando o cenário que gerou a necessidade de repensar as carreiras. São apresentadas ainda duas abordagens modernas de carreiras: a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. Por fim, discorreu-se de forma mais detalhada sobre as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras.

2.1 Carreira: Um conceito em evolução

A noção de carreira apareceu no decorrer no século XIX com o desenvolvimento da sociedade industrial capitalista liberal, sendo assim uma ideia historicamente recente. A sociedade industrial capitalista liberal, fundada sobre as ideias de igualdade, liberdade de êxito individual e progresso econômico e social, contribuiu para desenvolvimento da noção de fazer carreira de forma igualitária por todos, abrindo a porta a modelos de sucesso muito variados e encorajando a promoção social. Anteriormente, na sociedade feudal marcada por uma divisão social muito estanque entre o clero, a nobreza e o terceiro estado e por uma grande desigualdade social, cada um se dedicava ao exercício das funções que sua origem social e tradição lhes tinham destinado (CHANLAT, 1995).

Segundo Bendassoli (2009), o conceito de carreira possui uma ambiguidade ligada ao fato de apresentar uma ampla variedade de definições. Conforme o referido autor, em parte, a coexistência dessas distintas formas de conceber o conceito de carreira está relacionada com a ampla produção discursiva realizada nas disciplinas que, ao longo da história, se ocuparam diretamente das questões do trabalho. A sociologia do trabalho e das profissões, a psicologia do trabalho e a administração foram de grande importância para a compreensão do conceito atual de carreira.

Apesar da polissemia dos conceitos, Ivancevich (2008) destaca que o significado mais comum provavelmente reflete a ideia de ascensão no cargo escolhido acompanhado de melhor remuneração e mais responsabilidade, status, prestígio e poder. O autor afirma que o

conceito de carreira não é restrito às ocupações de trabalho, aplicando-se também a outras realizações de vida.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), uma carreira abrange sequências de experiências profissionais ascendentes, laterais e descendentes. O autor afirma ainda que a sequência particular de cada pessoa é resultado das escolhas conscientes baseadas em seus interesses, bem como nas limitações e oportunidades encontradas no decorrer de sua vida profissional.

Para Robbins (2005), carreira é um padrão de experiências que se estende por toda a vida do indivíduo. O autor destaca que todas as pessoas possuem uma carreira, pois o termo não se aplica apenas ao trabalho remunerado ou profissional, ou àquelas pessoas que passam a vida toda em um único emprego.

A ideia de carreira como algo que ocorre durante toda a vida é compartilhada por Hall (2002, p.12) que conceitua carreira como uma “sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiência e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa”.

Para a construção desse conceito de carreira, Hall (2002) leva em consideração as seguintes premissas:

- a) carreira, por si só, não implica em sucesso ou fracasso ou avanço rápidos ou lento. O importante é compreender o que acontece durante o processo de carreira de um indivíduo;
- b) sucesso ou fracasso de carreira é melhor avaliada pela pessoa cuja carreira está sendo avaliada ao invés de outras partes interessadas;
- c) a carreira é composta de comportamentos e atitudes. Assim, tanto a carreira subjetiva (mudanças de valores, atitudes e motivação) quanto a carreira objetiva (escolhas observáveis) devem ser consideradas na obtenção de um entendimento completo da carreira de um indivíduo;
- d) a carreira é um processo ou uma sequência de atividades relacionadas ao trabalho. Qualquer trabalho, remunerado ou não, realizado por um longo período de tempo pode constituir uma carreira. O conceito de carreira, como profissão ou como avanço, é muito restrito. A carreira como ideia de vida é muito ampla. Assim, essa definição de carreira fica entre o conceito de carreira como sequência de empregos e o conceito de carreira como sequência de experiências de vida.

Hall (2002) destaca ainda a importância das carreiras para os indivíduos. Em primeiro lugar, a carreira representa toda a vida de uma pessoa no contexto de trabalho. Além disso, para a maioria das pessoas, o trabalho é fator primordial e determinante da qualidade de vida. Uma segunda consideração importante é que o trabalho e a carreira são fundamentais para alcançar a igualdade social, a diversidade no local de trabalho e a libertação pessoal.

Greenhaus e Callanan (1994) entendem a carreira como um padrão de experiências relacionadas com o trabalho que abrange todo o curso de vida de uma pessoa. Essa definição inclui tanto elementos subjetivos, como expectativas referentes a uma experiência, aspirações e valores, quanto os elementos objetivos, como funções de trabalho ou atividades exercidas.

Segundo esses autores, é particularmente importante incluir um componente subjetivo no conceito de carreira. Além disso, eles acrescentam que se pode gerenciar a carreira mudando o elemento objetivo, como trocar de emprego, ou mudando a percepção subjetiva, como alterar expectativas ou valores.

Considerando os conceitos de carreira apresentados, observa-se sua relevância para a compreensão da relação do indivíduo com o seu trabalho. A seguir, é abordado o papel das organizações na gestão de carreiras.

2.2 Gestão de Carreiras nas Organizações

Em momentos de mudança, incerteza e inovação, a administração de recursos humanos e a gestão de carreiras sofrem impactos significativos. As mudanças estão cada vez mais rápidas, exigindo reestruturações fundamentais nas empresas.

Na década de 1980, as empresas conduziram uma profunda revisão de seu comportamento para se adequarem às exigências do contexto externo. Esse cenário gerou a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas, provocando um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. Como resultado desse movimento, o perfil dos gestores se transforma radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. Nesse sentido, a empresa tem a responsabilidade de estimular e dar suporte às pessoas em seus processos de desenvolvimento e, além disso, precisa definir com maior precisão as expectativas em relação a elas (DUTRA, 2012).

Milkovich e Boudreau (2000) colocam que muitas empresas estão substituindo a hierarquia tradicional por equipes flexíveis. Assim, essas organizações estão diminuindo

níveis hierárquicos e o compromisso de prover estabilidade no emprego e nas carreiras e aumentando a responsabilidade individual pelo desenvolvimento da carreira.

Nesse cenário, as carreiras passam a ser encaradas como um algo de interesse do empregado, no entanto elas também são vitais para as organizações e, frequentemente, são uma das atividades essenciais dos administradores de recursos humanos. A área de recursos humanos precisa desenvolver estratégias para reter e desenvolver profissionais. Entretanto, nesse contexto de mudança e flexibilidade, surgem muitos desafios para gestão de recursos humanos das organizações.

Os profissionais de recursos humanos precisam analisar as decisões de provimento interno de pessoal, pois essas decisões determinam a maneira como os funcionários se movem dentro da organização. As políticas e práticas de recrutamento e seleção interna determinam o progresso nas carreiras dos empregados, e isto afeta o status, nível de remuneração e satisfação com o trabalho. Os administradores de recursos sempre participaram desses processos, mas a rapidez das mudanças torna isso ainda mais vital atualmente (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Segundo Dutra (2012), quando se fala de plano de carreira, algumas pessoas pensam logo em um plano claro que detalha as possibilidades de desenvolvimento profissional com precisão. No entanto, na realidade organizacional, a carreira não é uma estrada plana com caminhos precisos. As pessoas encontram uma sucessão de acontecimentos inesperados nas organizações. Segundo Reis Neto (2002, p.65), “o conceito de ‘planejamento de carreira’, no sentido de algo rígido e burocrático, não só não é mais possível mas é também indesejável”. Outro fato importante destacado por Reis Neto (2002) é que as pessoas já não abdicam mais da gestão da própria carreira. Assim, não se aceita mais a atitude passiva, corrente nos anos 1970 e 1980, que propagava que a carreira era responsabilidade da organização. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o modelo de carreira previsível, com promoções acontecendo em intervalos regulares, está fora de realidade. Além disso, as pirâmides estão dando lugar aos paralelogramos e a mobilidade lateral tornou-se mais importante.

O modelo de carreira marcado por vários níveis hierárquicos e composto por degraus de carreira trazia desafios e incongruências. Esse modelo responsabilizava o líder e a organização pelo papel de motivar e garantir o êxito do colaborador na gestão de sua carreira. Assim, atribuíam-se a estes dois parceiros a culpa total pelo não sucesso do colaborador na gestão de sua carreira (QUEIROZ E LEITE, 2011).

A prática do planejamento de carreira organizacional reúne uma combinação das aspirações profissionais de um funcionário com as oportunidades oferecidas pela organização. Assim, tanto o profissional quanto a organização possuem e precisam assumir parcela equivalente de responsabilidade pela carreira (IVANCEVICH, 2008). Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.301), “à medida que as carreiras afetam o relacionamento entre os indivíduos e as organizações, ambos têm seu papel a desempenhar na administração delas”.

Martins (2011) destaca que, na nova perspectiva de aprendizagem organizacional, da qual surgem as universidades corporativas, os indivíduos são responsáveis pelo seu desenvolvimento e pela gestão de sua carreira. Para o autor, no acordo tácito de empregabilidade versus produtividade, a organização deve disponibilizar os meios para o desenvolvimento e a gestão de carreira e o empregado seleciona aqueles necessários às finalidades do seu trabalho e da sua trajetória profissional.

De acordo com Dutra (2012), em grandes empresas com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fosse formulado um Sistema de Administração de Carreiras.

O Sistema de Administração de Carreiras é um conjunto de procedimentos utilizados para organizar possibilidades e oferecer suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa. Esse sistema costuma ser formado por princípios, estrutura de carreira e instrumento de gestão (DUTRA, 2012).

A partir deste enfoque, percebe-se que, ao longo dos anos, a responsabilidade das empresas na gestão de carreira de seus colaboradores está diminuindo. Assim, cada vez mais, os indivíduos assumem parcela considerável de responsabilidade na gestão de suas carreiras. Nesse contexto, os funcionários são os principais responsáveis por suas escolhas, no entanto é importante que as empresas ofereçam suporte de carreira e oportunidades de desenvolvimento profissional.

2.3 Modelos de Carreira: Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana

As teorias tradicionais de carreira se adequavam a um mundo estável e previsível, dominado por organizações grandes e burocráticas (ROBBINS, 2005). Segundo Chanlat (1995), essas teorias foram construídas em uma sociedade marcada pela divisão sexual do trabalho e maior homogeneidade da população.

Na década de 80, o modelo tradicional começou a declinar com as rápidas mudanças no ambiente empresarial. Nesse contexto, a administração trocou a necessidade de estabilidade pela necessidade de flexibilidade. Outro efeito do período foi o achatamento das organizações que reduziu as oportunidades de promoção (ROBBINS, 2005).

Na abordagem tradicional, destacam-se, conforme Martins (2011), três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, conjuntamente com mais status e ganhos financeiros. Assim, cada avanço era como um degrau de uma escada. O segundo aspecto é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teriam carreiras, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústrias não as teriam. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional.

O contexto das novas carreiras é caracterizado por muitas formas de transformação organizacional, tais como, fusão, downsizing e reengenharia. Duas características fundamentais dessas transformações podem ser apontadas: velocidade e complexidade (HALL, 2002).

Sullivan e Baruch (2009) destacam que as pessoas também estão mudando sua atitude de carreira e, cada vez mais, os indivíduos são movidos mais por seus próprios desejos do que por práticas de gestão de carreira organizacionais.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a competência e a flexibilidade se tornaram moeda corrente na construção de uma carreira, enquanto a hierarquização, as tradições e a lealdade à empresa perderam importância. Assim, os empregados precisam acumular conhecimentos e outras credenciais que os tornem atraentes para futuros papéis funcionais, assumindo um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras.

As pessoas não podem mais transferir para organizações a responsabilidade pelo seu crescimento profissional, visto que esse comportamento já não é adequado com o novo mundo dos negócios. Na sociedade do conhecimento, as pessoas devem desenvolver-se para atuarem nas organizações e manterem sua empregabilidade (NAKATA, 2009).

Numa perspectiva temporal, nota-se uma mudança da concepção de carreira voltada para a empresa (por exemplo: funcionário dos Correios, do Banco do Brasil, da Xerox etc.) para uma concepção mais moderna, individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seu próprio destino. Entre esses dois momentos, registra-se a carreira focada nas profissões, como médico, engenheiro etc (BALASSIANO, VENTURA E PONTES FILHO, 2004).

Greenhaus e Callanan (1994) também evidenciam a responsabilidade dos indivíduos por parcela considerável do controle das suas carreiras. Segundo esses autores, na concepção de gestão pessoal da carreira, o desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo contínuo e dinâmico, ao longo do qual os indivíduos exploram, desenvolvem, e implementam objetivos e estratégias, tendo em vista a resolução de problemas nas suas carreiras.

Além disso, é importante destacar que uma gestão de carreira eficaz requer do indivíduo uma aguçada percepção de si mesmo e do mundo do trabalho e um conjunto de habilidades que devem ser continuamente desenvolvidas e melhoradas para uma melhor tomada de decisão (GREENHAUS E CALLANAN, 1994).

Para responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais nos últimos quarenta anos, surgiram modelos emergentes de carreira. Esses modelos têm, em seu centro, um diagnóstico sobre a elevação da incerteza, do risco, da fragilização e da ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho. A partir disso, surgiram novos discursos sobre o que são, como se constroem e como se gerenciam as carreiras na atualidade (BENDASSOLLI, 2009).

Os modelos emergentes de carreira defendem a ideia de que as carreiras não possuem mais as fronteiras organizacionais e a responsabilidade pela gestão é do próprio indivíduo (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Chanlat (1995) afirma que os tipos de carreira estão diretamente ligados ao tipo de sociedade. O autor destaca ainda que a carreira tradicional era adequada no contexto das grandes organizações que ofereciam empregos e estabilidade. Além disso, no modelo tradicional, a carreira é preponderantemente feita por um homem pertencente aos grupos socialmente dominantes.

O novo modelo se caracteriza por oportunidades para o profissional tanto do sexo masculino como do sexo feminino e pertencente a grupos sociais variados. Apesar de mais democrática, as novas carreiras apresentam uma progressão mais descontínua e mais horizontal do que vertical (CHANLAT, p.1995). No quadro 1, é possível visualizar as principais diferenças entre esses dois modelos de carreira.

Quadro 1 - Modelos de Carreira

O Modelo Tradicional	O Modelo Moderno
Um homem	Um homem e/ou uma mulher
Pertencente a grupos socialmente dominante	Pertencente a grupos sociais variados.
Estabilidade	Instabilidade
Progressão linear vertical	Progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Chanlat (1995)

Segundo Balassiano, Ventura e Pontes Filho (2004), as organizações de grande porte ainda persiste em adotar um modelo de carreira do tipo burocrático, muito embora, exista uma tendência de que essas organizações flexibilizem cada dia mais suas estruturas e formas de ascensão, passando a valorizar atributos próprios das novas carreias. Para os autores, as organizações do setor público pouco a pouco estão alterando suas ações para se adaptar ao novo modelo de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chaves.

Com o declínio da carreira organizacional tradicional, duas novas perspectivas sobre carreiras surgiram e se popularizaram na literatura organizacional: a abordagem proposta por Douglas Hall, chamada carreira proteana, e a abordagem proposta por Michael Arthur, chamada carreira sem fronteira (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006).

Os construtos carreira proteana e carreira sem fronteiras destacam-se como novas referências para estudiosos e práticos que se dedicam a compreender as trajetórias profissionais. Esses construtos auxiliam no exame e na compreensão das trajetórias profissionais e possibilitam novas formas de se pensar sobre a relação das pessoas com seu trabalho (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Apesar de os dois construtos apresentarem ideias distintas, eles têm compartilhado uma sobreposição considerável nos estudos acadêmicos teóricos e empíricos. Essa sobreposição ocorre principalmente devido à falta de precisão conceitual e ao fato de que uma carreira proteana também pode ocorrer em múltiplas organizações, assim, como a carreira sem fronteiras (BRISCOE; HALL, 2006).

Silva (2009) destaca que os dois conceitos giram em torno da ideia de que a carreira transcende os limites organizacionais, no entanto essa é a conclusão mais popular citada pelo conceito de carreira sem fronteiras.

Apesar disso, é importante evidenciar que os dois construtos de carreira constituem referências importantes de estudo para identificar o teor das mudanças que permeiam o ambiente profissional. Nos subtópicos seguintes, esses dois construtos de carreira

são abordados de forma mais detalhada, destacando suas principais características e dimensões.

2.3.1 Carreira Sem Fronteiras

O conceito de carreira sem fronteira acompanhou as transformações ocorridas nas organizações na década de 1990. Essas transformações ocorreram principalmente em função do aumento da competição e da intensificação da utilização das tecnologias de comunicação. Nesse novo cenário, as organizações expandiram suas fronteiras e se tornaram globais, sendo denominadas de organizações sem fronteiras. Essa denominação ganhou destaque no período em que Jack Welch renovou os modelos gerenciais na General Electric, contrariando o conceito formal e tradicional dos modelos empresariais da época (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Segundo Cordeiro (2012), a indagação sobre como os princípios de carreira mudariam para que os indivíduos se adaptassem a esses novos modelos organizacionais fez com que Michael Arthur definisse o conceito de carreira sem fronteiras.

No livro *The Boundaryless Career*, Arthur e Rousseau (1996) exploram a ausência de fronteiras nas organizações contemporâneas e suas implicações nas competências profissionais.

Para Arthur e Rosseau (1996), a carreira sem fronteiras deve ser caracterizada como uma série de formas possíveis de carreira que desafia os pressupostos dos empregos tradicionais. Assim, a carreira sem fronteiras é um antônimo do conceito de carreira organizacional. Os autores destacam as seguintes especificidades dessa nova forma de enxergar as carreiras:

- a) o ator de carreira se move entre as fronteiras de empregadores distintos;
- b) a carreira representa validação e empregabilidade independente da organização empregadora atual do indivíduo;
- c) a carreira é sustentada por redes ou informações externas à organização;
- d) as fronteiras organizacionais de carreira são quebradas, tais como, estruturas hierarquizadas e princípios de avanço na carreira;
- e) um indivíduo rejeita oportunidades de carreira existentes por motivos pessoais ou familiares;
- f) um indivíduo percebe um futuro sem fronteiras, independentemente de limitações estruturais.

Segundo Cálceña e Casado (2013, p. 84), “a definição que melhor expressa a carreira sem fronteira é a que ‘transcende a organização’, alterando o foco e os paradigmas das carreiras organizacionais”.

O conceito de carreira sem fronteiras caracteriza uma carreira que extravasa os limites de um único de lugar de trabalho, de uma função e de um nível. Assim, os trabalhadores podem ter oportunidades profissionais em diversas funções e movimentações laterais sem aumento de carga de responsabilidade ou de remuneração (ROBBINS, 2005).

Veloso (2009) sintetizou as tendências, tanto relacionadas às pessoas quanto as relacionadas às organizações, que representam as origens das carreiras sem fronteiras. No quadro 2, é possível visualizar a síntese das origens desse novo modelo de carreira.

Essas tendências influenciaram o surgimento da carreira sem fronteiras, gerando fortes mudanças tanto no comportamento das pessoas quanto no comportamento das organizações. Entre as constatações mais evidentes, destaca-se a troca de responsabilidade pela administração da carreira. Nesse novo modelo, o indivíduo precisa se tornar responsável pela administração de sua própria carreira. Embora a carreira sem fronteiras conduza a responsabilidade básica da administração da carreira para o funcionário, isso não significa que a organização não tenha responsabilidade. A organização tem a função de ajudar o funcionário a construir sua autoconfiança e a manter sua empregabilidade por meio do aprendizado continuado (ROBBINS, 2005).

Quadro 2 - Síntese das origens da Carreira sem Fronteiras

ORIGEM	TENDÊNCIAS
Pessoa	De que os indivíduos
	Assumam responsabilidade pela própria carreira.
	Passem a cultivar naturalmente <i>networks</i> que proporcione troca de conhecimentos e propiciem aprendizagem.
	Consigam valorização do seu capital humano, aumento da empregabilidade e mobilidade profissional por meio da aprendizagem acumulada.
	Adotem postura de empreendedores mesmo trabalhando como empregados.
	Movam-se entre empresas e ocupações adquirindo novas experiências e <i>know-how</i> .
	Participem de fóruns formais e informais trocando técnicas e informações de mercado.
	Desenvolvam lealdade mútua entre si e não à organização.
	Persigam, coletivamente, a aprendizagem, influenciando as próprias organizações.
	Construam a continuidade da carreira, tanto mediante experiências passadas, quanto por meio de várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos e das interrupções e surpresas que levam a caminhos diferentes do planejado.
Organização	De que as organizações
	Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curto, sem garantir estabilidade.
	Incentivem a participação de seus empregados em atividades extra organizacionais e a formação de <i>networks</i> sociais.
	Mediante a perda de fronteiras, passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional, que favoreçam a auto-organização.
	Tornando as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo por meio da aprendizagem pessoal.
	Proporcionem ascensão baseada em projetos ao invés de ser baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o ranqueamento informal de <i>expertise</i> .

Fonte: Veloso (2009).

Segundo Lacombe (2005), para um indivíduo planejar e desenvolver sua própria carreira é necessário investir em três áreas de competências que sustentam uma carreira sem fronteiras. Essas três competências são denominadas de *know-how* (o conhecimento, a técnica), *know-why* (as motivações para o exercício do trabalho) e *know-whom* (a rede de relacionamento).

A competência *know-how* é estimulada pelo surgimento de novos contextos organizacionais que demandam o monitoramento, a compreensão e a capacidade de se adequar às contínuas mudanças não apenas nas organizações, mas no setor e em todo o contexto organizacional em que se trabalha. Essa competência refere-se ao desenvolvimento

de conhecimentos e habilidades profissionais para ofertar ao mercado de trabalho (LACOMBE, 2005).

A competência *know-whom* é provocada pelos novos modelos organizacionais que estimulam a construção de uma rede de relacionamento na vida profissional. Essa competência se refere à troca de informação e conhecimento para o benefício mútuo. A troca de informações não ocorre somente dentro da empresa, mas também fora dela, em outras empresas e em âmbito social. Esses contatos desempenham importante papel, principalmente, num mundo cada vez mais regulado pela força das redes sociais (LACOMBE, 2005; CÁLCENA; CASADO, 2013).

O *know-why* é uma competência individual estimulada pelas motivações para o exercício do trabalho. Essa é a competência que realmente diferencia a construção da carreira sem fronteiras do modelo tradicional. Nas carreiras sem fronteiras, os trabalhadores precisam compreender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, além disso, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais.

Briscoe, Hall e DeMuth (2006) propuseram uma escala destinada a avaliar as dimensões da carreira sem-fronteiras. Essa escala é constituída de duas atitudes: mobilidade física e mobilidade psicológica.

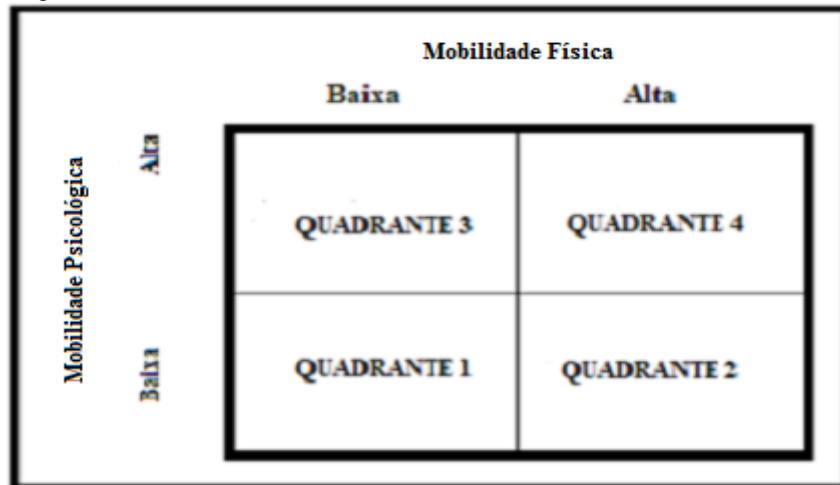
Segundo Silva *et al.* (2011), existe um consenso de que os profissionais com atitude de carreira sem fronteiras se sentem confortáveis tanto com movimentação físicas (troca de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos além da fronteira da empresa).

Segers *et al* (2008) explicam que as pessoas com alto nível de mobilidade física são mais impulsionadas por dinheiro, status e promoção e menos motivadas por segurança. Assim, um profissional com alta atitude de mobilidade física está sempre em busca de melhores oportunidades em outras organizações.

Sullivan e Arthur (2006) criaram um modelo para melhor visualizar a implicação da mobilidade física e psicológica. A figura 1 apresenta os quatro amplos quadrantes estudados. As carreiras consideradas baixas tanto em termos de mobilidade física quanto psicológica estão no quadrante um. Já no quadrante dois, as carreiras têm alta mobilidade física, mas baixa mobilidade psicológica. Uma pessoa que trabalha em vários serviços, por exemplo, pode ter uma alta mobilidade física, no entanto não busca nenhum benefício psicológico da mudança de serviço. No quadrante três, as carreiras possuem forte mobilidade psicológica, mas não apresenta mobilidade física. Finalmente, no quadrante quatro, as

carreiras exibem alta mobilidade psicológica e física. Um exemplo desse caso seria uma pessoa que muda de trabalho frequentemente e também muda sua orientação psicológica.

Figura 1 - As duas dimensões da carreira sem fronteiras



Fonte: Sullivan; Arthur (2006).

Desta forma, observa-se que a carreira sem fronteiras surge como resposta às mudanças no mundo do trabalho e é caracterizada como um tipo de carreira em que a empregabilidade vai além dos limites da empresa. Em seguida, será abordado o modelo de carreira proteana, destacando suas principais características.

2.3.2 Carreira Proteana

O conceito de carreira proteana foi apresentado originalmente por Douglas T. Hall no seu livro *Career in Organizations* publicado em 1976. Contudo, esse conceito só ganhou relevância com as mudanças das relações de trabalho e de negócios da década de 1990. Nessa época, o ambiente organizacional se tornou mais competitivo, dinâmico e flexível, demandando um modelo de carreira igualmente flexível e dinâmico (CÁLCENA E CASADO, 2013).

Passada a fase aguda de reengenharias e downsizing, restou a percepção da precariedade do vínculo empregatício. Assim, o mundo corporativo mudou, perdendo a condição de mantedor da estabilidade. Atualmente, já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade é o novo alvo profissional, principalmente para os profissionais que não vivenciaram a situação anterior de segurança no emprego (MARTIN, 2011).

Diante desses acontecimentos, Hall (1996) destaca que a carreira do século XXI será predominantemente proteana. Para o autor, a carreira proteana é conduzida pelo indivíduo e reinventada de tempos em tempos.

A carreira proteana é caracterizada pela mudança frequente, autonomia e autodireção. Importante destacar também que a carreira é impulsionada pelas necessidades da pessoa no lugar das necessidades da organização. A palavra “proteana” provém do deus grego Proteus, que é conhecido por mudar sua forma de acordo com as circunstâncias (HALL, 2002). Essa metáfora é utilizada para ilustrar uma carreira que se altera para se adaptar às circunstâncias do ambiente organizacional em constante mudança (CÁLCENA E CASADO, 2013).

Segundo Martins (2011), o indivíduo proteano deseja o equilíbrio entre carreira e vida pessoal e busca a autorrealização. Nesse sentido, esse indivíduo, provavelmente, não se adapta a esquemas tradicionais e burocráticos de administração de empresas. Hall (2002) destaca que o profissional proteano só permanece no mesmo empregador enquanto suas necessidades imediatas estão sendo atendidas. Desta forma, os empregadores têm de operar nessas circunstâncias.

Hall (2004) descreve a carreira proteana como aquela em que a pessoa é responsável por sua carreira e os valores pessoais dirigem as decisões de carreira. O autor destaca ainda que os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico).

O objetivo final da carreira proteana é o sucesso psicológico, que inclui o sentimento de orgulho e a realização pessoal. Para o profissional proteano, o mais importante na vida é atingir a realização, a felicidade da família e a paz interior. Diferentemente das carreiras tradicionais que o sucesso é determinado pela ascensão vertical, na carreira proteana, existe infinitas maneiras de alcançar o sucesso psicológico, já que o sucesso depende das necessidades humanas de cada indivíduo (HALL, 1996).

Dentro da abordagem da carreira proteana, as empresas têm a função de proporcionar um ambiente de desenvolvimento de carreira adequado às expectativas dos profissionais proteanos. “Segurança e recompensas econômicas nem sempre são condições para a retenção de um profissional proteano” (MARTINS, 2011, p.102).

Para a manutenção de um profissional proteano, as organizações devem oferecer uma combinação de respeito ao ser humano como indivíduo maduro e integral, um trabalho significativo, um ambiente de justiça e oportunidades de crescimento. As organizações ofertam oportunidades de desenvolvimento em troca do comprometimento do indivíduo com

os objetivos empresariais. No entanto, esse investimento organizacional não deve se limitar à abordagem clássica de treinamento. As organizações precisam criar uma cultura de aprendizagem, que favoreça a criação e disseminação do conhecimento. Esse ambiente organizacional garante vantagem competitiva para organização e tende a ser intrinsecamente motivador para o profissional proteano (MARTINS, 2011).

Segundo Cálceña e Casado (2013), na carreira proteana, as relações com o chefe, colegas de trabalho, ou fornecedores e as situações e desafios do dia a dia do trabalho contribuem mais para o desenvolvimento da carreira do que os treinamentos formais oferecidos pelas empresas.

A partir dos trabalhos realizados por vários estudiosos das novas tipologias de carreira, percebeu-se que existem duas metacompetências de carreira que ajudam o indivíduo a adotar uma postura mais adequada à carreira proteana: adaptabilidade e identidade. Essas metacompetências contribuem para que os indivíduos aprendam com as suas experiências e desenvolvam novas competências por conta própria. O autor destaca que é crítico, no entanto, para uma pessoa desenvolver essas duas metacompetências (HALL, 2004).

Como o ambiente organizacional está passando por mudanças rápidas e profundas, as organizações devem mudar a maneira de desenvolver as pessoas. Em vez de avaliar as pessoas e desenvolvê-las com base em um conjunto fixo de competências, as organizações devem desenvolver uma maior capacidade de adaptação e autoconsciência (HALL, 2004).

A falta de qualquer uma dessas metacompetências é um problema, pois, por exemplo, se a pessoa tem adaptabilidade e baixa autoconsciência, apresenta um quadro de pura reatividade, ou seja, um comportamento “camaleão”. Essa pessoa não está seguindo seu próprio caminho, mas o de outras pessoas (HALL, 2004).

Esses profissionais que buscam permanentemente o desenvolvimento das habilidades consideradas desejáveis por outras pessoas ou pelo mercado de trabalho são denominados de profissionais “cormorão”. O profissional proteano, por outro lado, desenvolve habilidades que são prioritárias para o alcance de suas metas, e que foram identificadas como hiatos de competência no seu autodiagnóstico. Desta forma, não por coincidência, o profissional proteano busca desenvolver principalmente habilidades para as quais tenha aptidão (MARTINS, 2011).

Os principais avanços da carreira proteana sobre os conceitos clássicos de carreira são definidos por Cálceña e Casado (2013) da seguinte forma:

- a) apresentou novas formas de se pensar na evolução da carreira: de uma carreira linear e única para uma definida por ciclos de desenvolvimento em diversas carreiras;
- b) ampliou o “espaço de carreira”: o papel profissional deve estar integrado aos outros papéis desempenhados pelo indivíduo, como o familiar e o social;
- c) definiu novas formas de se pensar a relação entre empregado e empregador: as pessoas, cada vez mais, estão assumindo a responsabilidade pela própria carreira.

Briscoe, Hall e DeMuth (2006) construíram uma escala que procura medir as atitudes da carreira proteana. Segundo esses autores, a carreira proteana envolve uma atitude orientada por valores internos e uma atitude de autodireção da gestão de carreiras.

A primeira atitude indica que os valores pessoais geram direcionamento e mensuram sucesso na carreira. Estes valores servem como uma “bússola interna” que orienta o indivíduo a agir, fazendo com que ele deixe de ser influenciado por fatores extrínsecos, tais como dinheiro e promoção. A atitude de autodirecionamento indica que o indivíduo toma a responsabilidade da gestão de sua carreira, orientando-se em termos de desempenho e demanda de aprendizagem (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006).

Desta maneira, indivíduos que possuem atitudes de carreira proteana estão decididos a usar os seus próprios valores para orientar a sua carreira (valores-driven) e tomar um papel independente na gestão do seu comportamento profissional (self-directed).

Baseado nas diferentes combinações dos dois componentes da orientação de carreira proteana, Briscoe e Hall (2006) definem quatro principais orientações de carreira:

- a) dependente: indivíduos que são incapazes de definir prioridades ou gerenciar sua carreira por conta própria, em termos comportamentais;
- b) reativa: indivíduos que não orientam a carreira por seus próprios valores, mas que assumem o direcionamento de suas carreiras;
- c) rígida: indivíduos que orientam sua carreira com base nos valores pessoais, mas não autodirecionada. Assim, esses indivíduos não conseguem se adaptar aos requisitos de desempenho e aprendizado na carreira;
- d) proteana: indivíduos que definem suas prioridades de carreira com base nos valores pessoais, bem como são autodirecionadas a se adaptarem às necessidades de desempenho e aprendizado. São pessoas com maior capacidade transformacional de carreira.

Segundo Segers *et al* (2008), com o avanço da idade, se nenhuma intervenção organizacional ocorre, as pessoas tendem a mudar de uma carreira “reativa” para uma carreira “rígida”. O quadro a seguir sintetiza as possibilidades:

Quadro 3 - Categorias da Carreira Proteana

Proteana				
Orientação por Valores?	Não	Sim	Não	Sim
Carreira Autodirecionada?	Não	Não	Sim	Sim
Categorias de carreira	Dependente	Rígido	Reativo	Proteano (transformacional)

Fonte: Adaptado de Briscoe; Hall (2006).

Segundo Silva (2009), um indivíduo que não possui atitudes da carreira proteana costuma não desenvolver seus padrões internos e fica mais inclinado a tomar emprestado padrões externos. Esses indivíduos buscam direcionamento e assistência em gestão de carreira em oposição a desenvolver um comportamento proativo e independente.

2.3.3 Atitudes de Carreira

Os construtos de carreira proteana e sem fronteiras têm amparado muitas das pesquisas recentes sobre carreiras, no entanto existia uma lacuna em relação a uma avaliação empírica destes fenômenos.

Segundo Briscoe, Hall e DeMuth (2006), devido à falta de medidas adequadas, os modelos de carreira proteana e sem fronteiras produziram pesquisas e aplicações limitadas. Com o objetivo de sanar esse problema, os autores construíram e validaram um modelo com quatro escalas ordinais crescentes que permitiram totalizar escores para cada atitude desses construtos.

As escala destinadas a avaliar as dimensões da carreira sem fronteiras e da carreira proteana são resumidas no quadro 4:

Quadro 4 - Tipos de carreiras e suas atitudes

Tipos de Carreira	Atitudes	
Carreira sem Fronteiras	Mobilidade Psicológica: atitude geral do indivíduo de trabalhar além das fronteiras organizacionais, demonstrando interesse em interagir com pessoas de fora da organização, em ter novas experiências e em buscar aprendizagem constante.	Mobilidade Física: nível de interesse em se mover entre diferentes empregadores.
Carreira Proteana	Autodirecionamento: a gestão da carreira direcionada pelo indivíduo que cria suas próprias oportunidades de desenvolvimento. Está relacionado à adaptabilidade e a responsabilidade pela própria carreira.	Orientação por Valores: o indivíduo prioriza seus valores pessoais ao estabelecer prioridades, objetivos e tomar suas decisões de carreira. Os valores também são utilizados para medir sucesso na carreira.

Fonte: Briscoe; Hall; DeMuth (2006).

No Brasil, Silva (2009) realizou a validação semântica das escalas de atitude das carreiras proteana e sem fronteiras. Após a validação semântica e um pré-teste com um grupo de 15 estudantes, o instrumento foi aplicado em uma amostra de 516 estudantes de graduação em Administração da Universidade de Uberaba, onde 426 tiveram seus escores validados após análise de dados perdidos. Além disso, o pesquisador também fez a validação estatística com resultados satisfatórios nos testes de confiabilidade e consistência interna, utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, análise do coeficiente meio a meio de Spearman-Brown e a avaliação do efeito piso e teto. Os resultados indicaram presença moderada de atitudes inerentes aos dois modelos de carreira, indicando que os estudantes de graduação em Administração apresentam, ainda que moderadamente, atitudes de carreira favoráveis para enfrentar as mudanças nas exigências de empregabilidade exigidas pelo mercado atual. A pesquisa aponta também uma significativa relação direta entre carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Posteriormente, Cordeiro (2012) utilizou a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória para validação das escalas de atitudes de carreira. Para a pesquisa, foi utilizada uma amostra não probabilística e intencional constituída de 2.376 jovens. Os resultados das análises fatoriais e do alfa de Cronbach afirmam a validade e a confiabilidade do instrumento utilizado. Os resultados do presente estudo confirmam que os construtos de carreira proteana e sem fronteiras são distintos, mas correlacionados. Além disso, a pesquisa concluiu que as novas carreiras são uma realidade para os jovens brasileiros.

Outra contribuição importante foi a pesquisa de Segers *et al* (2008). Esses pesquisadores adaptaram os itens de um questionário de motivação para as quatro dimensões

de carreira propostas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Os pesquisadores utilizaram uma amostra de 13.000 indivíduos residentes na Europa para analisar a relação entre as dimensões de carreira desses indivíduos e suas características demográficas. Os principais achados dessa pesquisa foram os seguintes:

- a) homens apresentaram maior mobilidade física. Já as mulheres apresentaram maior mobilidade psicológica e orientação por valores. Quanto à atitude autodirecionamento, não houve diferenças entre os gêneros;
- b) as pessoas mais jovens apresentam maior mobilidade psicológica e menor orientação por valores. Com o avanço da idade, as pessoas tornam-se mais motivados para seguir seus próprios valores, mas ficam menos motivados a gerenciar suas carreiras (autodirecionamento);
- c) indivíduos, que ocupam cargos gerenciais e possuem maior nível de educação, apresentam maior mobilidade física, mobilidade psicológica e autodirecionamento.

Os construtos carreira proteana e carreira sem fronteiras e as suas respectivas atitudes de carreira têm auxiliado no exame e na compreensão das novas trajetórias profissionais, oferecendo novas formas de se pensar sobre a relação dos indivíduos com seu trabalho. Nesse capítulo, discorreu-se sobre os principais aspectos teóricos da temática Carreira, segue-se para o aprofundamento da base sobre Gerações.

3 GRUPOS GERACIONAIS

Este capítulo, primeiramente, aborda o conceito de geração, apresentando diferentes definições do termo. Na sequência, discorreu-se sobre diferenças geracionais e suas influências no mercado de trabalho. São apresentadas ainda as gerações atuais e as características que marcam cada uma delas. Por fim, discorreu-se de forma breve sobre a relação entre os grupos geracionais, evidenciando resultados de pesquisas sobre as diferenças geracionais.

3.1 Conceito de Geração

Este tópico tem por objetivo conceituar teoricamente o termo geração. Para isto, busca-se apresentar os principais posicionamentos, destacando similaridades e diferenças entre eles. De acordo Magalhães (1999), existe uma dificuldade histórica em conceituar o termo geração devido ao emprego amplo e confuso do termo. Segundo Cordeiro (2012), em termos sociológicos, o conceito de geração foi descrito inicialmente por Auguste Comte no século XIX. O quadro 5 resume a definição de geração de Auguste Comte e de outros estudiosos do tema.

Quadro 5 - Definições de Geração

Autor	Definição de geração
Auguste Comte (1798 – 1857)	Geração medida pelo tempo linear de 30 anos. O progresso é identificado com as novas gerações.
Wilhelm Dilthey (1833 – 1911)	Gerações são definidas em termos de contemporaneidade e consistem em um conjunto de pessoas sujeitas ao mesmo conjunto de experiências e influências históricas comuns em seus anos de maleabilidade máxima.
José Ortega Y Gasset (1883- 1955)	As pessoas nascidas em um mesmo tempo partilham da mesma “sensibilidade vital” que se opõe às gerações anteriores e mais recentes e que define sua “missão histórica”. Cada geração acontece em um intervalo de 15 anos.
Karl Manheim (1893 – 1947)	A geração é parte do processo histórico que jovens da mesma idade-classe de fato compartilham. A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

Fonte: Cordeiro (2012), adaptado de Feixa; Leccardi (2010); Manheim, (1993).

No quadro 5, é possível notar diferenças nas definições dos autores. A principal diferença é quanto à definição de um tempo preciso para posicionar diferentes gerações. Outro ponto de destaque é a visão qualitativa de Mannheim e Dilthey. Segundo esses autores, uma determinada geração sofre a influência de um conjunto de experiências e momentos históricos comuns no seu processo de socialização. A visão de geração proposta por Mannheim vai mais além do conceito de Dilthey pelo fato de acrescentar mais um elemento, a classe social.

O termo geração, na acepção histórica e sociológica, indica um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que apresentam em comum um conjunto de experiências históricas idênticas ou uma proximidade cultural. Portanto, existe uma proximidade do emprego do termo geração com o uso que fazem os demógrafos do termo coorte. No Brasil, a palavra coorte significa turma e designa um conjunto de indivíduos nascidos no mesmo ano (FORQUIN, 2003).

O termo geração comporta um significado ao mesmo tempo mais rico e mais impreciso que o de coorte. “Uma geração não é formada apenas por pessoas de mesma idade ou nascidas numa mesma época, e sim também por pessoas que foram modeladas numa época dada, por um mesmo tipo de influência educativa, política ou cultural” (FORQUIN, 2003, p. 3).

Sob essa perspectiva, Magalhães (1999) apresenta a ideia de coorte geracional, como um conjunto de pessoas que apresentam mais ou menos a mesma idade, mas cujo critério de identificação reside nas experiências históricas comuns das quais elas tiram uma visão comum do mundo, à medida que vão envelhecendo juntas. Segundo a pesquisadora, esse conceito está alinhado com o pensamento de Mannheim (1993).

A análise de Mannheim sobre gerações foi um divisor de águas na história sociológica do conceito de gerações. Além disso, o conceito de Mannheim conforme descrito no quadro 3 representa, para muitos autores, a mais completa tentativa de explicação do tema (FEIXA; LECCARDI, 2010; WELLER, 2010)

A partir do pensamento de Mannheim sobre gerações, Cordeiro (2012) afirma que a posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é caracterizada pela possibilidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes e, sobretudo, de processar esses acontecimentos de forma semelhante.

“Nesta perspectiva, gerações é o lugar em que dois tempos diferentes – o do curso da vida e o da experiência histórica – são sincronizados. O tempo biográfico e o tempo

histórico fundem-se e transformam-se, criando desse modo uma geração social” (FEIXA; LECCARDI, 2010, p.7)

Segundo Feixa e Leccardi (2010), não existe uma padronização determinada do tempo para medir ou prognosticar cada geração. Assim, do ponto de vista sociológico, uma geração pode ter dez anos ou, como aconteceu nas sociedades pré-modernas, vários séculos. Como consequência, existe, nos estudos, uma grande divergência quanto às datas de início e características de cada geração.

A maioria dos autores encontrados na pesquisa bibliográfica para realização desse estudo utilizam conceitos ligados à sociologia e dividem os indivíduos em diferentes gerações baseados em suas datas de nascimento (BATISTA, 2010; CORDEIRO, 2012; FOJA, 2009; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Essa também é a face que orienta esse estudo.

3.2 Gerações nas Organizações

Cada grupo geracional compartilha um conjunto experiências históricas e sociais em comum. Essas experiências influenciam padrões de respostas similares dos indivíduos em relação aos seus valores e crenças, sua ética no ambiente de trabalho, suas motivações para o trabalho, seus objetivos e aspirações de carreira e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

As particularidades da cada geração no que diz respeito ao conjunto de suas crenças, valores e prioridades influenciam todo o modelo organizacional. “A lealdade total às empresas, que antes era bem aceita pelos integrantes do mercado de trabalho, tornou-se, contudo, uma relação de oportunismo em relação à ascensão profissional do indivíduo” (APRIGIO, 2013, p.19).

A convivência de diferentes gerações carrega uma positividade em função da diversidade, integração e vivência de diferentes perspectivas. No entanto, essa convivência também pode gerar conflitos e desequilíbrios, pois cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Atualmente, existe uma forte preocupação empresarial e científica relacionada ao choque entre as gerações que atuam no mesmo espaço organizacional (APRIGIO, 2013).

As diferentes gerações contemplam a complexidade do ambiente organizacional a partir de seus vieses existenciais e profissionais e de suas experiências particulares. Isso implica na prática em diferenças e, portanto, em divergências de interesses e posições. Não se pode negar que um profissional sênior, com alguns bons anos de experiência, em uma posição

de liderança, vai apresentar dificuldades de compartilhar a mesma visão de empresa e do trabalho que um subordinado jovem com uma diferença de 30 anos. Cada um desses profissionais olha para a empresa a partir de suas crenças e seus valores, sua carreira, sua formação, seu momento de vida, entre outras coisas (CORTONI, 2013).

É preciso compreender que existe uma profunda mudança nos valores das gerações, que já se instalou silenciosamente nas organizações, destruindo as formas tradicionais de liderar, comunicar e motivar.

Nesse contexto, é importante conhecer como cada uma das diferentes gerações se formou, identificando quais são as influências sócio-históricas que as constituíram. Esse conhecimento permite que as organizações reconheçam a diversidade das gerações, favorecendo a gestão de pessoas no que se refere ao capital humano dentro das empresas (APRIGIO, 2013).

Desta forma, a gestão das diferenças geracionais surge como um elemento de atenção no campo da administração. A partir de políticas e práticas atualizadas e flexíveis, a área de gestão de pessoas pode considerar as diferentes expectativas dos trabalhadores, influenciando de modo que os impactos da diversidade sejam positivos para a organização.

3.3 Gerações atuais

É senso comum entre os pesquisadores do assunto que existem quatro grupos distintos coexistindo no ambiente de trabalho: os Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Também existe consenso sobre a forma como cada grupo tem desenvolvido os seus valores, as suas atitudes e as suas expectativas em relação ao trabalho. Existe, no entanto, a ausência de consenso quanto às estratégias e técnicas para gerenciar as diferenças geracionais (CRAMPTON; HODGE, 2009). Existe também uma falta de consenso quanto às datas de nascimento que separam esses diferentes grupos (PARRY; URWIN, 2011).

Zemke, Raines e Filipczak (2000) apresentam as quatro gerações atuais da seguinte maneira: Veteranos (nascidos entre 1922 e 1943), *Baby Boomers* (nascidos entre 1943 e 1960), Geração X (nascidos entre 1960 e 1980) e Geração Y (nascidos entre 1980 e 2000). Os autores destacam que os pontos finais de cada geração se sobrepõem, pois é impossível definir um ponto preciso de quando uma geração termina e outra começa.

Crampton e Hodge (2009) apresentam uma divisão que é considerada amplamente aceita pelos especialistas: Veteranos (nascidos entre 1925 e 1945), *Baby Boomers* (nascidos

entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1979) e Geração Y (nascidos entre 1980 e 1999).

No que se refere ao presente trabalho, considerou-se a divisão da força de trabalho apresentada por Crampton e Hodge (2009) para temporizar as quatro gerações que dividem o ambiente de trabalho. Tal classificação foi escolhida por ter sido identificada como a mais aceita pelos estudiosos da matéria (NOGUEIRA, 2011).

No quadro 6, as quatro gerações presentes no ambiente de trabalho são caracterizadas quanto ao período de nascimento e os valores trabalhistas dominantes. Esse quadro propõe que os trabalhadores possam ser segmentados de acordo com o período de nascimento e seus valores próprios no trabalho. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), as diferenças geracionais geram uma diversidade de atitudes perante a vida e o trabalho.

Quadro 6 - Força de Trabalho Atual

Grupo	Período de Nascimento	Valores Trabalhistas Dominantes
Veteranos	1925 - 1945	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização.
<i>Baby Boomers</i>	1946 - 1964	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira.
Geração X	1965 - 1979	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos.
Geração Y	1980-1999	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

Fonte: Adaptado de Crampton; Hodge (2009); Robbins (2005).

Crampton e Hodge (2009) apontam que o grupo geracional veteranos apresenta uma baixa expressividade numérica na força de trabalho atual. Malafaia (2011) explica que essa baixa expressividade numérica ocorre devido ao grupo geracional veteranos está em idade de aposentadoria. Por esse motivo, eles não farão parte do universo amostral da pesquisa. Apesar disso, a pesquisa julgou necessária uma breve explanação sobre o tema, expondo as principais características desse grupo.

Os veteranos são os trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande depressão e pela Segunda Guerra Mundial e entraram para a força de trabalho entre os anos 1950 e o começo dos anos 1960. Seus principais valores são o trabalho árduo, a lealdade aos padrões, a crença no *status quo* e em figuras de autoridade (ROBBINS, 2010). Esse grupo

destaca-se por ser extremamente formal e cumpridor das regras no ambiente de trabalho e por sua forte resistência à mudança (APRIGIO, 2013).

Os veteranos, também conhecidos como tradicionalistas ou geração silenciosa, são avessos ao risco e altamente dedicados a sua atividade (TOLBIZE, 2008). Crampton e Hodge (2009) apontam que um indivíduo pertencente ao grupo dos veteranos é considerado o empregado ideal, pois ele basicamente gerir-se. Batista (2010) acrescenta que os veteranos são os detentores dos princípios éticos e da memória coletiva da empresa.

O quadro 7 resume as principais vantagens e desvantagens que tornam os trabalhadores do grupo geracional veterano diferenciados das outras gerações:

Quadro 7 - Veteranos no Trabalho

Veteranos no trabalho
<p>Vantagens:</p> <p>Estáveis</p> <p>Detalhistas</p> <p>Completo</p> <p>Leais</p> <p>Trabalham duramente</p>
<p>Desvantagens:</p> <p>Têm dificuldade com a ambiguidade e a mudança</p> <p>Desconfortáveis com os conflitos</p> <p>Aversos ao risco</p>

Fonte: adaptado de Zemke; Raines; Filipczak (2000).

Os grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y, nascidos respectivamente entre os anos de 1946 a 1964, de 1965 a 1979 e de 1980 a 1999, por serem o foco desta pesquisa, são trabalhados com mais destaque nos itens a seguir.

3.3.1 *Baby Boomers*

Essa geração nasceu em grande quantidade depois da Segunda Guerra Mundial, quando o mundo experimentou uma fase de avanços tecnológicos e científicos. Sofreram fortes influências da urbanização, do movimento de direitos civis, do movimento feminino e dos protestos contra a ditadura (ROBBINS, 2010).

Muitos fatos influenciaram o modo de vida dessa geração. Nos seus anos de juventude, eles viram o homem pisar na Lua, assistiram à Guerra do Vietnã e participaram

ativamente dos movimentos pelos direitos civis, pela liberdade sexual e outros protestos dos anos 60. Na década de 70, eles criaram a cultura do excesso. Nos anos 80, a geração encontrou seu caminho no mundo corporativo pela primeira vez, sendo denominados de “yuppies” (LAB SSJ, 2010).

Importante destacar também que a geração foi fortemente influenciada por um período de prosperidade pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, houve um aumento das taxas de natalidade (MALAFAIA, 2011). Em razão do grande crescimento populacional observado nos Estados Unidos da América neste período, esse grupo foi denominado de Geração *Baby Boomer*. Entre 1946 e 1964, contabilizou-se, nesse país, o nascimento de 76 milhões de crianças (OLIVEIRA, 2001).

Ao contrário de seus pais, conhecidos como a Geração Silenciosa ou Veteranos, que viram o poder legalmente constituído vencer a II Guerra Mundial e retirar os Estados Unidos da Grande Depressão, os *boomers* participaram de um forte questionamento da autoridade durante seu período de juventude. Os fortes protestos de rua contra a Guerra do Vietnã e a discriminação racial são exemplos de questionamentos realizados por essa geração. (OLIVEIRA, 2001). A luta e o protesto contra o poder influenciaram os anos de formação dos *Baby Boomers* que ocupam atualmente as posições de liderança em várias organizações (TOLBIZE, 2008).

Hammil (2005) destaca que muitos indivíduos da geração *Baby Boomers*, particularmente aqueles com uma atitude denominada de “*anti-establishment*” ou “contra a ordem estabelecida”, eram menos propensos à autoridade, pois queriam ser visto como iguais.

A contestação à autoridade também se expressou na música. As letras das músicas faziam críticas as injustiças sociais e raciais e a opressão do homem pela sociedade. O *rock and roll* foi um forte canal para a contestação ao *establishment*. Nesse período, foram realizados grandes festivais de *rock and roll*, como os de Woodstock e Monterey, que foram considerados marcos de contestação à sociedade da época (OLIVEIRA, 2001).

O clima de contestação presente na juventude da época aflorou diferente no Brasil. Nos países desenvolvidos, os protestos eram contra os problemas sociais, como o racismo. No Brasil, a contestação dirigiu-se principalmente contra a ditadura (OLIVEIRA, 2001).

Essa geração permaneceu como o maior grupo de pessoas. Além disso, o grupo possui um forte legado cultural, político e econômico ainda sem precedentes na história, dominando o panorama em todas as etapas das suas vidas (LAB SSJ, 2010).

Um aspecto cultural que uniu essa geração foi a televisão. Os *Baby Boomers* foram a primeira geração que cresceu em frente à televisão. Com ela, eles puderam compartilhar eventos culturais e marcos históricos do período. Desta forma, essa geração estabeleceu um vínculo nunca experimentado por nenhuma geração anterior (LAB SSJ, 2010).

Zemke, Raines e Filipczak (2000) identificaram os principais eventos e tendências que influenciaram os *Baby Boomers* americanos. O quadro 8 resume os destaques dessa geração.

Quadro 8 - Destaque da Geração *Baby Boomers*

<i>Baby Boomers</i>		
Eventos e Tendências	Membros Famosos	Influências Musicais
Prosperidade	Bill Clinton	<i>Rock and roll</i>
Crianças no centro das atenções	Hillary Clinton	<i>Acid Rock</i>
Televisão	Oprah Winfrey	Elvis
Guerra do Vietnã	Bill Gates	The Beatles
Movimentos pelos direitos civis	David Letterman	Rolling Stones
Guerra Fria	Jane Pauley	Grateful Dead
Liberdade da mulher	Rush Limbaugh	Beach Boys
Corrida Espacial	Mick Jagger	Jimi Hendrix

Fonte: adaptado de Zemke; Raines; Filipczak (2000).

Ainda que muito lentamente, os movimentos e eventos em curso nos países desenvolvidos refletiram-se no Brasil. “O feminismo alcançou a classe intelectual, a música popular mudou com movimentos como o Tropicalismo, que influenciado pela experimentação dos jovens nos países desenvolvidos pretendia o mesmo para o Brasil” (OLIVEIRA, 2001, p.121).

A geração carrega consigo uma boa parcela da “ética hippie” e da desconfiança da autoridade, mas valoriza muito a realização pessoal e o sucesso material. Os valores dominantes dessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira. Nota-se que existe uma grande oposição entre Veteranos e *Baby Boomers* quanto aos seus valores básicos. Em contraposição à lealdade à organização e ao respeito com relação à autoridade dos Veteranos, os *Baby Boomers* valorizam a lealdade à carreira e rejeitam o autoritarismo. Para os *Baby Boomers*, as organizações são meros veículos para suas carreiras (ROBBINS, 2010).

Segundo Robbins (2010), essa geração trabalha arduamente e deseja aproveitar os frutos de seu trabalho. Crampton e Hodge (2009) acrescentam que os Veteranos trabalham duro, porque acham que é a coisa certa a fazer, enquanto os *Baby Boomers* trabalham duro, porque eles pensam que eles têm. Hammil (2005) explica que os *Baby Boomers* trabalham para chegar à frente e conseguir uma promoção.

Os profissionais dessa geração priorizam o trabalho e são extremamente disciplinados. Dedicam-se à carreira e buscam o sucesso. Não é raro encontrar um profissional *Baby Boomer* que tenha passado mais de dez anos na mesma organização (FGV, 2011).

O trabalho em equipe é valorizado pelos *Baby Boomers*. O gerente *boomer* prefere obter o envolvimento da sua equipe para que haja cooperação no ambiente de trabalho a constranger as pessoas por meio da utilização da autoridade conferida pelo posto hierárquico. Para a geração, o termo chefe é carregado de conotações negativas (OLIVEIRA, 2001).

Crampton e Hodge (2009) explicam que essa geração controla o comportamento sem o uso de castigo. Os autores destacam ainda que muitos *Baby Boomers* criaram seus filhos em um ambiente em que o uso de punição não só é desencorajado, mas também desaprovado.

Os primeiros profissionais da geração *Baby Boomer* têm mais de 65 e já começaram a se aposentar. A despedida do profissional *Baby Boomer* da empresa é um problema. O profissional dessa geração preparou-se para ter o mesmo posto por toda a carreira e apresenta dificuldades em fazer um sucessor na empresa, por ver diferenças significativas tanto de atitude quanto de personalidade na geração seguinte (VASCONCELOS, 2011).

Estas diferenças entre os *Baby Boomers* e a geração seguinte foram causadas principalmente pelas incertezas, trazidas pela tecnologia, e pelas turbulências dos anos seguintes. A seguir, é apresentado o contexto e as principais características do grupo geracional que viria na sequência: a geração X.

3.3.2 Geração X

A chamada geração X foi notadamente moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe e pelos computadores. Nascidos entre os anos 1965 e 1979, os indivíduos dessa geração ingressaram no mercado de trabalho por volta dos anos 1985 a 2000 (ROBBINS, 2010). O termo “Geração X” ganhou popularidade após a publicação do livro

“Geração X: contos para uma cultura acelerada” de Douglas Coupland que abordava as atitudes e o estilo de vida dos jovens do final da década de 80 (TOLBIZE, 2008).

Segundo Crampton e Hodge (2009), os indivíduos dessa geração são os filhos da geração Baby Boomer e tendem a sentir-se esquecidos e menos apreciados. De acordo com Oliveira (2001), quando a geração nasceu, suas mães estavam terminando sua educação nas escolas e universidades e iniciando suas carreiras profissionais. Assim, essas mães tinham que dividir suas atenções entre as tarefas domésticas, que incluíam seus filhos, e sua carreira. Como consequência, os jovens dessa geração criaram esse sentimento de esquecimento e independência.

A característica da independência e autossuficiência influenciou fortemente o relacionamento da Geração X com as organizações. Os indivíduos dessa geração não estão mais dispostos a se entregarem exageradamente às organizações em que atuam, porque entendem que a mudança deve acontecer quando a organização deixa de lhe ser agradável. Desta maneira, a Geração X acredita que somente conseguirá melhores empregos, salários e desafios atuando em diferentes organizações e não esperando para galgar os degraus necessários em uma mesma organização (BATISTA, 2010).

Conforme assinalam Veloso, Dutra e Nakata (2008), a Geração X carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, que afetava fortemente a segurança no emprego. Tolbize (2008) acrescenta que os membros dessa geração presenciaram um período de insegurança financeira, familiar e social. Muitos deles testemunharam seus pais serem demitidos. Veloso, Dutra e Nakata (2008) destacam que, como consequência, os componentes da Geração X procuram desenvolver habilidades para gerar empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade nos empregos.

A lealdade dessa geração se manifesta para consigo mesmo e com os colegas, não para a empresa ou com o chefe. Além disso, os indivíduos entendem que o trabalho é uma transação cuja recompensa por parte de seus patrões é apenas imediata (BATISTA, 2010).

Zemke, Raines e Filipczak (2000) acrescentam que a Geração X adota uma postura de ceticismo, em especial com relação à autoridade, e, além disso, é adepta à mudança. Segundo esses autores, eles ficaram conhecidos como os novos senhores da mudança, pois eles têm a capacidade de mudar facilmente toda a sua vida.

Na vida pessoal, esse grupo não é particularmente fã de regras, mas, no trabalho, acham que as regras devem ser rigidamente obedecidas (LAB SSJ, 2010). A Geração X valoriza a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado, a obtenção de satisfação no trabalho e o trabalho em equipe (ROBBINS, 2010). Apesar de serem caracterizados como desencorajados

e desanimados, eles são tecnologicamente hábeis, inteligentes e talentosos. No trabalho, precisam de *feedback* e flexibilidade e rejeitam uma supervisão constante. Esses são apenas alguns dos muitos enigmas que essa geração apresenta para os empregadores (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

Segundo Batista (2010), a valorização do trabalho em equipe está relacionada aos abalos sofridos pela Geração X com os índices de divórcios em suas famílias. Esse fato, de acordo com o autor, fez com que os indivíduos buscassem reproduzir nas organizações um ambiente de comunidade.

A geração também sentiu que iria receber muito menos do que a geração anterior em bens materiais. Esse fato alterou a forma de consumo e o materialismo dessa geração, influenciando o grupo a ficar mais próximo de valores familiares e círculos de amizades fortes (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011). Desta forma, a geração ficou conhecida por sua lealdade aos relacionamentos. “A família e os relacionamentos são muito importantes para eles” (ROBBINS, 2010, p.142).

Importante destacar também que essa geração viu surgir muitas tecnologias, como o videocassete e o computador pessoal. Além disso, eles foram os responsáveis por inventar as ferramentas dominantes de comunicação do mundo atual. “As empresas que revolucionaram a Internet, como o Google, Amazon e Youtube, ícones da web 2.0, foram criadas por pessoas desta geração” (LAB SSJ, 2010, p.6).

De acordo com Batista (2010, p.37),

O conhecimento gerado pelo uso do computador facilitou o acesso e a manipulação das informações e proporcionou a geração X obter maior mobilidade de carreira bem como questionar as hierarquias de comando da organização baseadas até então na experiência.

Veloso, Dutra e Nakata (2008) desenvolveram uma pesquisa que tem por objetivo efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e *baby boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes – *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*. Tal pesquisa foi efetuada a partir de uma pesquisa de clima organizacional realizada em 2007, com 150 empresas atuantes no Brasil. Nesse estudo, a Geração X apresentou-se mais favorável às afirmativas que estão inseridas no pilar *knowing-why*, que reflete identidade e a motivação do trabalho, significado pessoal e identificação com o trabalho. Conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008, p.13), a geração X está mais favorável às seguintes afirmativas:

- a) “Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa”;

- b) “Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem sucedida”;
- c) “Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor”;
- d) “Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família”;
- e) “Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade”.

Analisando os resultados apresentados, é possível perceber que as afirmativas estão de acordo com muitos dos valores atribuídos à geração. Por exemplo, nota-se a obtenção de satisfação no trabalho e a preocupação com a família. Veloso, Dutra e Nakata (2008) explicam que os profissionais mais jovens (a partir da geração X) buscam possibilidades de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho.

No Brasil, o período de infância e de juventude dessa geração foi marcado pelo fim do regime militar de exceção e colapso do modelo econômico de substituição de importações financiado por endividamento externo. Nesse mesmo período, o percentual do trabalho feminino fora do lar aumentou consideravelmente (OLIVEIRA, 2001). Todos esses fatores provocaram a formação de uma geração onde há descrença no governo, aumento do divórcio e mudanças na forma de relacionamento da mulher com a sociedade. No próximo tópico, é apresentada com detalhes a Geração Y.

3.3.3 Geração Y

A geração Y, também denominada geração da tecnologia e geração da Internet, abrange os jovens nascidos entre os anos 1980 e 1999. As principais características desta geração são: a busca de um significado em seu trabalho, a autoconfiança diante das situações; e a independência pessoal junto com o trabalho em equipe. Cresceram em forte contato com a tecnologia e ingressaram mais recentemente na força de trabalho (CRAMPTON; HODGE, 2009; ROBBINS, 2010). Esse grupo já conta com 76 milhões de pessoas e compõe o segmento de trabalhadores que mais cresce hoje em dia (LANCASTER; STILLMAN, 2010).

Crampton e Hodge (2009) resgam, no quadro 9, os principais eventos que marcaram o período da Geração Y.

Quadro 9 - Contexto da Geração Y

Ano	Evento
1980	MTV
1984	AIDS
1986	Acidente do ônibus espacial Challenger
1995	Atentado de Oklahoma City
1990	Escândalo Lewinsky
1999	Massacre de Columbine

Fonte: Adaptado de Crampton; Hodge (2009).

No cenário mundial, o período de infância e de juventude dessa geração foi marcado pela cultura da impermanência e pela falta de garantias. O período também foi caracterizado pela volatilidade dos mercados. No Brasil, os membros dessa geração cresceram em um período marcado por uma forte instabilidade econômica e pela reinstalação da democracia (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008).

A geração possui a particularidade de ter crescido no centro das atenções. Assim, seus membros foram acostumados a serem valorizados e a se sentirem especiais, devido aos excessos dos pais (LAB SSJ, 2010). Os pais desses jovens elencaram como objetivo preparar seus filhos para o futuro, por isso a lista de afazeres da infância dessa geração era determinada pelas mais diversas atividades, como cursos de idiomas, esportes e outras tarefas para preencher o dia a dia (APRIGIO, 2013).

A Geração Y identifica-se com as novas mídias e está conectada ao mundo pela Internet. Por já ter crescido no ambiente digital, a geração costuma viver em dois mundos: o real e o virtual. Muitos indivíduos desta geração vivem enfiados no som de seus *i-pods*, passam horas nas redes sociais e espalham fotos na Internet (BATISTA, 2010).

A geração destaca-se por ser composta de jovens que apresentam uma vontade de aprender e valorizam o trabalho em grupo. No entanto não se adaptam bem a situações de hierarquia. Apesar disso, os membros desse grupo já se encontram exercendo alguns cargos estratégicos de comando em algumas organizações (BATISTA, 2010).

Segundo Crampton e Hodge (2009), para a Geração Y, um emprego é um contrato, não um chamado ou uma vocação. Os autores destacam ainda que as gerações X e Y são menos comprometidas com o trabalho em comparação com seus colegas veteranos e *Baby Boomers*. Segundo esses autores, no longo prazo, a Geração Y trabalha para viver em vez de viver para trabalhar. Dessa forma, os trabalhadores mais jovens trabalham em direção a uma vida equilibrada.

Segundo Aprigio (2013), os membros da Geração Y esperam do trabalho muito mais do que uma fonte de renda. Para eles, o trabalho precisa ser visto como uma fonte de satisfação e aprendizagem. De acordo com Lombardía, Stein e Pin (2010, p.3), “é indigesto para um X ouvir de um Y que recusou uma oferta de trabalho com alto salário porque esta não lhe permitiria desfrutar a vida pessoal”.

No ambiente organizacional, a Geração Y tende a ser classificada como um grupo mais preocupado com sua própria carreira do que a organização. Devido a sua impaciência, a geração espera ansiosamente por oportunidades e promoções. Além disso, os membros dessa geração mudam de trabalho constantemente em busca de novos desafios e preferem aprender em *networks* e em grupos de forma colaborativa (LAB SSJ, 2010).

Em um dos primeiros estudos sobre a Geração Y, conduzido por Coimbra e Schikmann (2001), foi evidenciado que a maioria dos pesquisados consideraram um profissional de sucesso aquele que alcança seus objetivos, equilibra trabalho e vida pessoal e faz o que gosta. Foi verificado ainda que, apesar dessa geração ter forte relação com a tecnologia, a maioria (89%) dos respondentes ainda trabalhava em empresas da velha economia. A pesquisa de campo foi realizada com 202 jovens universitários de São Paulo com idade entre 19 e 24 anos.

Importante destacar também que essa geração não tem problema com a diversidade e são mais empreendedores. Ao mesmo tempo, alguns autores descrevem essa geração como cheia de exigências que podem perturbar o ambiente organizacional. Além disso, essa geração pode entrar em conflito com outras gerações quando o assunto é comunicação e vestimenta para o trabalho (ROBBINS, 2010). Muitos gestores acreditam que, em vez de se adaptarem às organizações, as pessoas dessa geração querem que o trabalho se encaixe às suas vontades. Muitas empresas têm se esforçado para que os colaboradores mais velhos entendam e possam lidar melhor com essa geração (LAB SSJ, 2010).

De acordo com Lombardía, Stein e Pin (2008, p.3),

Os Y são silenciosos e contundentes, parecem saber exatamente o que querem. Eles não reivindicam: executam a partir de suas decisões, dos blogs e dos SMS. Não polemizam nem pedem autorização: agem. Enquanto os X enfrentam o mundo profissional com relativo ceticismo, os Y adotam uma visão mais esperançosa. Seu alto nível de formação os torna mais decididos. Sua atitude diante da hierarquia é cortês, mas não de estrito respeito ou amor/ódio, como a das gerações anteriores.

Levando-se em conta os resultados da pesquisa de Veloso, Dutra e Nakata (2008), acerca da percepção das gerações Y, X e *Baby Boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes. Percebeu-se que Geração Y encontra-se mais favorável às afirmativas que estão

inseridas nos pilares *knowing-how* e *knowing-whom*. O *knowing-how* representa as habilidades e especialidades individuais relevantes no trabalho. Já o *knowing-whom* reflete as relações interpessoais e networks importantes para o trabalho. Conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008, p.13), a Geração Y está mais favorável às seguintes afirmativas:

- a) “Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidades de fazer carreira e crescer”;
- b) “Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa”;
- c) “Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo o que sabem”.

Foja (2009) desenvolveu uma pesquisa que tem por objetivo construir conhecimentos e saberes em relação ao perfil do jovem executivo pertencente à Geração Y e identificar o que esse jovem valoriza na construção de vínculos com a organização, qual o significado do trabalho para esta geração que vive num novo cenário mundial constituído a partir da globalização e do avanço da tecnologia. A partir de uma entrevista e de um teste cognitivo com profissionais caracterizados por pertencerem à geração Y, percebeu-se que esta geração expressa o comportamento de forma diferente das gerações anteriores, visto terem nascidos e terem sido criados num contexto de mudanças constantes e aceleradas e que o trabalho para esse grupo é só um meio para alcançar seus objetivos pessoais e não o fim. Quanto à carreira, todos os entrevistados afirmaram que não planejaram e tampouco têm um plano de carreira definido para o seu futuro. Quanto às características pessoais, notou-se que a característica que mais aparece na geração é a determinação, pois os indivíduos não medem esforços para alcançar seus objetivos. A pesquisa concluiu também que os indivíduos demonstram comprometimento com as organizações desde que reconheçam nestas a presença de valores como justiça e lealdade praticados por uma liderança legitimada.

3.4 Relação entre as Gerações

Diante da atual realidade empresarial, é importante reconhecer os fatores geracionais presentes no ambiente de trabalho e estabelecer planos de gestão responsáveis que otimizem os aspectos da diversidade. “As organizações mais bem-sucedidas serão aquelas em que os líderes acolham a mudança, confiem em seus colaboradores e considerem suas ideias, buscando caminhos para compartilhar” (LAB SSJ, 2010, p.19).

As principais pesquisas sobre diferenças geracionais ainda são internacionais. Uma pesquisa de grande relevância foi realizada por Smola e Sutton (2002). Esse estudo tem o objetivo de comprovar a existência dos efeitos geracionais no comportamento e nos valores

relacionados ao trabalho. Os pesquisadores analisaram a atitude em relação ao trabalho de indivíduos da Geração X e *Baby Boomers* no ano de 1999. Além disso, os resultados são comparados com um estudo semelhante realizado em 1974 também com indivíduos dessas gerações. Os resultados sugerem que os valores relacionados ao trabalho são diferentes. Além disso, os resultados indicam que os valores relacionados ao trabalho se alteram quando os trabalhadores envelhecem. Os resultados indicaram também que os indivíduos da Geração X têm um desejo maior de serem promovidos mais rapidamente e são menos propensos a sentir que o trabalho deve ser a parte importante da vida de alguém. Além disso, foi concluído que os valores relacionados a trabalho têm maior relação com a geração do que com efeitos de idade ou maturidade.

Outro estudo que se destaca é o de Twenge e Campbell (2008). Utilizando dados secundários, essa pesquisa comparou os traços de personalidade da Geração Y com os de jovens de gerações anteriores. Os resultados indicaram que a Geração Y tem maior autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão, menor necessidade de aprovação social. Desta maneira, com o aumento da geração Y nas empresas, os gestores devem esperar ver mais empregados com altas expectativas, dificuldade com a crítica e um aumento na demanda de criatividade.

Em âmbito nacional, as pesquisas acadêmicas sobre gerações e gestão de pessoas começaram a surgir nos últimos anos. Esses estudos procuram comparar as gerações e identificar características semelhantes e diferentes entre os grupos geracionais. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), o tema faz parte de debates mais recentes e, conseqüentemente, não apresentam literatura nacional abundante.

Oliveira (2001) realizou uma pesquisa visando identificar o significado do trabalho para os funcionários do Banco Central do Brasil em sua Regional no Rio de Janeiro, de acordo com a geração a que pertencem: a Geração *Baby Boomers* e a Geração X. Os resultados indicaram que o significado do trabalho é diferentemente percebido pelas duas gerações na maioria de seus aspectos: centralidade do trabalho, normas sociais associadas ao trabalho, resultados valorizados do trabalho e identificação dos papéis do trabalho. Além disso, foi observado que, em relação à geração *baby boomers*, a geração X dedica maior importância à família e menor importância ao trabalho.

Veloso, Dutra e Nakata (2008) utilizaram a base de dados das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” para efetuar uma análise descritiva sobre a percepção das gerações Y, X e *baby boomers* sobre as competências das carreiras inteligentes: *knowing-how*, *knowing-why* e *knowing-whom*. Os resultados mostram as diferenças de percepção entre os

grupos estudados de forma coerente com as descrições encontradas na literatura sobre o comportamento profissional das pessoas nascidas em diferentes épocas, que lidaram com realidades distintas do mundo do trabalho. Além disso, observou-se que a geração *baby boomers* percebe mais positivamente os três grupos de competências, principalmente o grupo *knowing-why*. Na pesquisa, apresentam-se também algumas especificidades entre as gerações Y e X como, por exemplo, os membros da Geração Y acreditam mais fortemente que na empresa onde trabalham terão oportunidade de fazer carreira e crescer.

Silva *et al* (2011) realizaram uma pesquisa com 203 estudantes de pós-graduação em administração com objetivo de investigar se há um modelo de carreira predominante e analisar a relação das atitudes de carreiras com as características demográficas dessa amostra. O primeiro resultado obtido é que não foi possível a distinção estatística entre as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras e ambos os tipos foram agrupados como modelo de novas carreiras. O segundo foi que as atitudes referentes ao modelo das novas carreiras predominaram na maior parte dos respondentes, embora constatadas diferenças associadas ao gênero e geração do mesmo. Com relação a gênero, foi observada maior proporção de mulheres no grupo da carreira tradicional e de homens nas novas carreiras. Quanto às gerações, os *Baby boomers* e a Geração Y apresentaram proporção maior de respondentes no grupo das novas carreiras. A Geração X, por sua vez, se destacou na carreira tradicional.

Nogueira (2011) conduziu uma pesquisa que teve como objetivo a identificação e a análise do grau de comprometimento organizacional dos oficiais intendentess do Comando da Aeronáutica de diferentes gerações. Para tal, conforme Nogueira (2011), foi realizado um levantamento com as gerações prevalecentes nas organizações nos dias atuais: Geração X e Geração Y. Foi utilizado um modelo de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). A análise dos dados obtidos apontou similaridades entre as duas gerações avaliadas. Contudo, houve pequenas diferenças, em algumas bases, tendo a Geração Y apresentado níveis mais baixos de comprometimento organizacional do que os da Geração X.

Essas pesquisas são alguns dos estudos acadêmicos sobre gerações produzidos nos últimos anos. As pesquisas procuram comparar as gerações e identificar semelhanças e diferenças quanto a comprometimento organizacional, significado do trabalho e expectativas de carreira. Foi notado um aumento considerável do número de pesquisas conduzidas sobre a geração Y devido principalmente ao fato dessa geração está prevalecendo nas organizações nos dias atuais.

4 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada na condução da pesquisa tendo como base o objetivo geral e os objetivos específicos detalhados na introdução.

Desta forma, são apresentados o delineamento e a classificação da pesquisa, a amostra utilizada, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de tratamento e análise dos dados obtidos.

4.1 Tipo de Pesquisa

O objetivo geral que orientou este estudo foi estudar as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras nos empregados dos grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y.

Desta maneira, quanto aos objetivos, pode-se classificar este estudo como descritivo. O estudo descritivo visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2007).

A abordagem da pesquisa é quantitativa. Conforme Merlin e Merlin (2007), a pesquisa quantitativa pode ser denominada também de pesquisa convencional. Segundo essas autoras, nessa abordagem, os dados empíricos são processados quantitativamente após uma coleta objetiva e um tratamento também objetivo. Além disso, “o pesquisador deve fazer um levantamento do referencial teórico apontado pelo tema, e em seguida, definir as hipóteses e os procedimentos para testá-las” (MERLIN E MERLIN, 2007, p.40).

A pesquisa também será em parte bibliográfica em função de buscar as contribuições científicas já existentes sobre os assuntos em questão (MARTINS, 2007). A pesquisa bibliografia, conforme Martins e Theóphilo (2007, p. 54), “trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica”.

Como decorrência da utilização de dados quantitativos, faz-se necessário o uso de métodos estatísticos. A utilização de métodos estatísticos visa obter, organizar, analisar e apresentar certos dados numéricos de fatos, fenômenos ou problemas (MARTINS, 2007).

Para coleta dos dados científicos necessários para a análise estatística será utilizada a pesquisa de levantamento, ou *survey*. A técnica conhecida como *survey* “trata-se de um levantamento junto às fontes primárias, geralmente através de aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas” (MARTINS, 2007, p.36).

A pesquisa de levantamento, que tem a função de descrever como aparece em uma amostra determinado comportamento ou atitude, já vem sendo utilizada desde o século XIX por políticos que querem saber as direções das candidaturas e também nos censos geográficos (CALAIS, 2010).

4.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

Para a realização dessa pesquisa, optou-se pelo uso de um questionário composto, inicialmente, por sete questões que visam levantar informações demográficas e sociais dos respondentes. Posteriormente, o questionário apresenta vinte e sete questões fechadas sobre as escalas de atitude da carreira proteana e sem fronteiras. As questões com base nas escalas de atitude da carreira sem fronteiras e proteana foram originalmente desenvolvidas por Briscoe, Hall e DeMuth (2006). Esses pesquisadores realizaram a validação das escalas de atitude da carreira sem fronteiras e proteana após a aplicação com estudantes e executivos de empresas.

No Brasil, as escalas foram traduzidas e adaptadas culturalmente por Silva (2009). Após esses processos, as escalas passaram por uma etapa de validação semântica e um teste de consistência para verificar a validade do questionário.

Posteriormente, Cordeiro (2012) realizou pequenos ajustes nos termos ou ordem dos termos para melhorar o entendimento das questões pelos respondentes e realizou uma validação com o objetivo de confirmar os achados de Silva (2009) perante uma amostra composta de 2.376 jovens da Geração Y e garantir a validade do instrumento para o seu estudo. Segundo Cordeiro (2012, p.16), “futuros estudos podem utilizar as escalas validadas para novas pesquisas, estimulando a produção do conhecimento nacional em carreiras”.

Cordeiro (2012) organizou um quadro comparativo do questionário original desenvolvido por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), do traduzido e validado por Silva (2009) e da adaptação utilizada na sua dissertação (Anexo A).

Os cinco pontos da escala de resposta também foram também traduzidos por Silva (2009) e, posteriormente, adaptado por Cordeiro (2012). No anexo B, consta um quadro elaborado por Cordeiro (2012) que compara as descrições de resposta utilizadas originalmente por Briscoe, Hall e DeMuth (2006), por Silva (2009) e Cordeiro (2012).

No que se refere ao presente trabalho, considerou-se a adaptação utilizada por Cordeiro (2012). Essa versão foi escolhida por ter sido identificada como a de linguagem mais clara e objetiva.

As proposições referentes às escalas de atitude foram reunidas em um único quadro para facilitar o entendimento e a aplicação do questionário. Essas questões serão respondidas através de uma escala *Likert* de cinco pontos que variam de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente (Apêndice A).

A primeira parte do quadro contém 14 questões que mensuram as atitudes do entrevistado quanto às duas dimensões da carreira proteana (autodirecionamento de carreira e orientação por valores). As questões de 1 a 8 pontuam o quanto o indivíduo toma para si o papel de gerir o seu comportamento vocacional por meio do autodirecionamento. Já as questões de 9 a 14 pontuam o direcionamento da carreira por seus autovalores.

A segunda parte do instrumento apresenta 13 questões que mensuram as atitudes de carreira do entrevistado quanto às duas dimensões da carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica e mobilidade física). As questões de 15 a 22 pontuam o nível de mobilidade psicológica do entrevistado. Já as questões de 23 a 27 pontuam o nível de mobilidade física. Importante destacar que houve inversões de valores nas questões referentes ao nível de mobilidade física. Desta forma, a discordância representa maior valor para a pesquisa. Assim, as questões referentes ao nível de mobilidade física seguem a mesma escala de *Likert*, no entanto os níveis mais baixos denotam maior atitude do entrevistado.

A pesquisa foi realizada de forma presencial com a aplicação dos questionários impressos. Durante a execução da pesquisa foi divulgado o propósito da pesquisa e suas finalidades, esclarecendo quanto ao tempo dispensado para o preenchimento do questionário. Aos que aceitavam participar, eram distribuídos os instrumentos e recolhidos posteriormente.

4.3 População e Amostra

População é, conforme Martins (2007), um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Já, a amostra é um subconjunto da população.

No caso desta pesquisa, a amostra é composta por colaboradores de duas empresas privadas com sede na capital do Estado do Ceará. A primeira delas é uma empresa que atua no setor de distribuição de produtos de papelaria, de material para escritório e de aparelhos de informática. A empresa possui cinco lojas na capital do Ceará e filiais em várias cidades do Nordeste. Já a segunda é um grupo cearense de grande porte que atua no setor de comunicação e conta com emissoras de rádio, jornal, canal de televisão e um portal *on-line*.

O método utilizado na escolha da amostra foi o não probabilístico e intencional, pois há uma escolha deliberada dos elementos da amostra, baseada no acesso a algumas empresas cearenses e na disponibilidade dos profissionais dessas empresas em responder a pesquisa (MARTINS, 2007). Desta forma, a amostra foi escolhida por conveniência e acessibilidade.

A amostra para a pesquisa foi composta de empregados dos grupos geracionais *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y. Esses colaboradores foram selecionados de acordo com a sua data de nascimento, possibilitando a estratificação dos respondentes de acordo com a Teoria das Gerações de Crampton e Hodge (2009).

4.4 Tratamento e Análise dos dados

Considerando que essa é uma pesquisa quantitativa, a base para análise dos resultados será a estatística. Visando a análise dos dados, as respostas dos questionários impressos foram digitadas e organizadas com o uso do *software* Excel. Nesse *software*, foram obtidos os escores de cada participante em relação às atitudes da carreira proteana e sem fronteiras (autodirecionamento, direcionamento por valores, mobilidade psicológica e mobilidade física).

Os escores foram obtidos com o somatório total das notas atribuídas a cada uma das proposições que compõem cada uma das atitudes estudadas dividido pela pontuação total de cada atitude. Após este processo, a planilha foi exportada para o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Foram obtidas respostas de 259 participantes. No entanto, foram considerados válidos apenas os participantes que responderam todos os itens do questionário. Assim, foram considerados 213 profissionais como composição da amostra do estudo.

Inicialmente, foi feita a representação da amostra, apresentando as características sociodemográficas. Posteriormente, foram feitos os testes de normalidade e a uma análise de cada grupo geracional, tomando como base a estatística descritiva da amostra por geração. Por fim, foi realizada a análise comparativa das médias pela Análise da Variância (ANOVA). Análise de Variância é um teste paramétrico, desenvolvido por Fisher, que, através de um teste de igualdade de médias, verifica se fatores (variáveis independentes) produzem mudanças sistemáticas em alguma variável de interesse (MARTINS E THEÓPHILO, 2007). Por fim, o instrumento apresentado nesse estudo teve a confiabilidade da consistência interna dos seus itens avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados obtidos na pesquisa são apresentados e exibidos de forma segmentada para explicar adequadamente os processos metodológicos realizados no estudo. Inicia-se com a representação da amostra, descrevendo as características sociodemográficas. Na sequência, são apresentados o teste de normalidade da amostra, o resultado da pesquisa por geração, a análise comparativa das médias pela Análise da Variância (ANOVA) e o teste de confiabilidade interna dos itens do questionário.

5.1 Descrição da Amostra

O objetivo desta subseção é caracterizar o perfil demográfico e profissional dos respondentes que compuseram a amostra analisada, utilizando-se da estatística descritiva para organização e apresentação dos dados sócios demográficos (idade, gênero, estado civil e escolaridade).

De acordo com os resultados coletados, por meio do questionário aplicado nas duas empresas, o número total de participantes dessa pesquisa foi de 213 pessoas. A classificação da amostra, segmentada nas gerações *Baby Boomers*, X e Y, encontra-se discriminada na tabela a seguir:

Tabela 1 - Classificação da amostra por geração

Gerações	Ano de nascimento	Quantidade de Respondentes	%
<i>Baby Boomers</i>	Entre 1946 e 1964	10	4,7
Geração X	Entre 1965 e 1979	62	29,1
Geração Y	Entre 1980 e 1999	141	66,2
Total		213	100

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que, entre os grupos geracionais pesquisados, a geração Y se destacou em número, com 66,2% do total de indivíduos participantes, seguida da geração X que apresentou um percentual de 29,1% dos respondentes e da geração *Baby Boomers* que apresentou 4,7% dos respondentes. Com essas informações, nota-se que a geração *Baby Boomers* teve poucos respondentes. Essa baixa participação pode ser justificada pela baixa representatividade dessa geração nas organizações. Muitos dos profissionais dessa geração já entraram na aposentadoria. Segundo pesquisa da MetLife (2012), realizada nos Estados Unidos, 45% dos profissionais baby boomers já abandonaram o emprego completamente.

A tabela 2, a seguir, apresenta a estratificação da amostra por gênero (masculino e feminino) e geração (*Baby Boomers*, Geração X e Geração Y).

Tabela 2 - Classificação da amostra por geração e gênero

Gerações	Gênero		Total
	Masculino	Feminino	
<i>Baby Boomers</i>	3 30,0%	7 70,0%	10 4,7%
Geração X	25 40,3%	37 59,7%	62 29,1%
Geração Y	61 43,3%	80 56,7%	141 66,2%
Total	89 41,8%	124 58,2%	213 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que a maior parte da amostra, é do sexo feminino (58,2%). Essa proporção é um pouco superior à média nacional de mulheres na População Economicamente Ativa no Brasil que é de 46,5% (IBGE, 2013). Esse percentual é mais elevado na geração *Baby Boomers* (70%), seguido da Geração X (59,7%) e da Geração Y (56,7%). No contingente masculino, por sua vez, o percentual mais elevado de respondentes se encontra na Geração Y (43,3 %), ficando a Geração X em segundo lugar com 40,3% dos participantes e a geração *Baby Boomers* vem em seguida com 30,0% dos respondentes.

Observa-se, na Tabela 3, a segmentação dos respondentes de acordo com estado civil declarado – solteiro, casado, divorciado – nas diferentes gerações.

Tabela 3- Classificação da amostra por geração e estado civil

Gerações	Estado Civil			Total
	Solteiro	Casado	Divorciado	
<i>Baby Boomers</i>	1 10,0%	8 80,0%	1 10,0%	10 4,7%
Geração X	18 29,0%	40 64,5%	4 6,5%	62 29,1%
Geração Y	86 61,0%	50 35,5%	5 3,5%	141 66,2%
Total	105 49,3%	98 46,0%	10 4,7%	213 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se, portanto, que 49,3% dos respondentes são solteiros e 46% são casados. Como esperado, a geração Y é a que possui maior percentagem de solteiros, decorrente de idades inferiores a 35 anos. O contingente de divorciados apresentou redução de percentuais, à medida que diminuía a idade dos respondentes: *Baby Boomers* (10%), Geração X (6,5%) e Geração Y (3,5%).

A tabela 4 mostra, a seguir, a classificação da amostra por geração e escolaridade.

Tabela 4 - Classificação da amostra por geração e escolaridade

Gerações	Escolaridade				Total
	Fundamental	Ensino Médio	Superior	Pós-graduação	
<i>Baby Boomers</i>	0 0,0%	1 10,0%	4 40,0%	5 50,0%	10 4,7%
Geração X	0 0,0%	22 35,5%	27 43,5%	13 21,0%	62 29,1%
Geração Y	1 0,7%	67 47,5%	67 47,5%	6 4,3%	141 66,2%
Total	1 0,5%	90 42,3%	98 46,0%	24 11,3%	213 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

O grau de escolaridade da amostra é relativamente alto, já que 46% dos respondentes são graduados e 11.3% são pós-graduados. Na geração *Baby Boomers*, o maior percentual é de pós-graduados (50,0%), enquanto que, na Geração X, o maior percentual se concentra entre os respondentes com nível superior (43,5%). Na Geração Y, por sua vez, o percentual de participantes da pesquisa que haviam concluído o nível médio e o nível superior é o mesmo: 47,5%.

A tabela 5 apresenta a classificação da amostra por geração e cargos exercidos nas empresas. Mesmo considerando as diferentes naturezas das empresas, procurou-se segmentar os cargos nas seguintes tipologias: Diretor/Gerente, Coordenador/Supervisor/Consultor, Analista/Auxiliar/Assistente, *Trainee*, Estagiário, Outros.

Na amostra, percebe-se que 37,6% dos indivíduos atuam em cargos de analista, auxiliar ou assistente e 28,2% indicaram a opção “outros” na opção cargo. É interessante notar que 60% dos respondentes da geração *Baby Boomers* ocupam cargos de gestão, enquanto que, na Geração Y, esse percentual é de 9,9%. Assim, nota-se que a geração mais jovem ainda está em início de carreira, ocupando cargos de menor complexidade e responsabilidade - 44,0% são analistas, auxiliares ou assistentes, enquanto 17,7% são estagiários e *trainees*.

Tabela 5 - Classificação da amostra por geração e cargo

Cargo	Gerações			Total
	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	
Diretor/Gerente	3 30,0%	8 12,9%	1 0,7%	12 5,6%
Coordenador/Supervisor /Consultor	3 30,0%	16 25,8%	13 9,2%	32 15,0%
Analista/Auxiliar/ Assistente	0 0,0%	18 29,0%	62 44,0%	80 37,6%
Trainee	0 0,0%	4 6,5%	10 7,1%	14 6,6%
Estagiário	0 0,0%	0 0,0%	15 10,6%	15 7,0%
Outros	4 40,0%	16 25,8%	40 28,4%	60 28,2%
Total	10 4,7%	62 29,1%	141 66,2%	213 100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

É apresentado, a seguir, o Teste de Normalidade realizado com os dados obtidos pela pesquisa.

5.2 Teste de Normalidade

Para avaliar a normalidade da amostra, esta pesquisa utilizou o teste Kolmorov-Smirnov. A aplicação desse teste nos dados da amostra determina se os escores totais das atitudes pesquisadas seguem uma distribuição de frequência normal em todas as gerações. Com esta indicação, é possível definir qual tipo de teste estatístico deve ser utilizado na análise dos grupos geracionais.

Ao nível de significância de 5%, quando o valor p encontrado no teste é menor que 0,05, se aceita a hipótese nula, concluindo que os dados não seguem uma distribuição normal. No entanto, se o valor p encontrado for maior que 0,05, conclui-se que a amostra segue uma distribuição normal. Assim, pelo teste de normalidade geral, com todas as observações, não havendo separação da amostra por grupos, foi observado que, ao nível de significância de 5%, a atitude autodirecionamento não apresenta normalidade; enquanto as outras atitudes apresentam uma distribuição normal. Entretanto, foi utilizada a comparação de médias, tendo como referência as gerações. Desta forma, o teste Kolmorov-Smirnov foi refeito, segmentando a amostra por gerações.

Na tabela 6, é apresentado o resultado do teste Kolmorov-Smirnov por geração. Observa-se que os escores totais das gerações apresentam distribuição normal ao serem analisadas com nível de significância de 1%. Entretanto, ao analisar a Geração Y com nível de 5%, pode-se constatar a variável autodirecionamento com distribuição não normal. Neste caso, considera-se normal devido o teorema do limite central, que considera a distribuição das médias da amostra normal, se a quantidade de observações for suficientemente grande ($N > 30$). Desta forma, conclui-se que devem ser utilizadas análises estatísticas paramétricas (COOPER; SCHINDLER, 2001).

Tabela 6- Teste de Normalidade da amostra por geração

Geração		Auto Direcionamento	Orientação Valores	MP	MF
<i>Baby Boomers</i>	Kolmogorov-Smirnov	,601	,444	,509	,560
	Valor <i>p</i>	,863	,989	,958	,912
Geração X	Kolmogorov-Smirnov	,736	,731	,932	,571
	Valor <i>p</i>	,651	,659	,350	,900
Geração Y	Kolmogorov-Smirnov	1,360	,764	,986	,787
	Valor <i>p</i>	,049	,604	,285	,565

Fonte: Elaborado pela autora.

Caso fosse apresentado distribuição não normal na geração *Baby Boomers*, seria utilizado nas comparações entre as médias dos grupos teste não paramétrico, já que a amostra é pequena ($N < 30$).

Além disso, conforme percebido, os dados da amostra apresentaram resultados satisfatórios nos testes realizados, garantindo a validade dos dados coletados.

5.3 Análise das Atitudes de Carreira

Para analisar as atitudes de carreira nos diferentes grupos geracionais, os resultados foram segmentados de forma a que as atitudes dos empregados da Geração Y, da Geração X e da Geração *Baby Boomers* possam ser percebidas à luz dos conceitos de carreira proteana e sem fronteiras. Desta forma, nesse tópico são apresentados os dados da pesquisa tendo como filtro estes grupos geracionais.

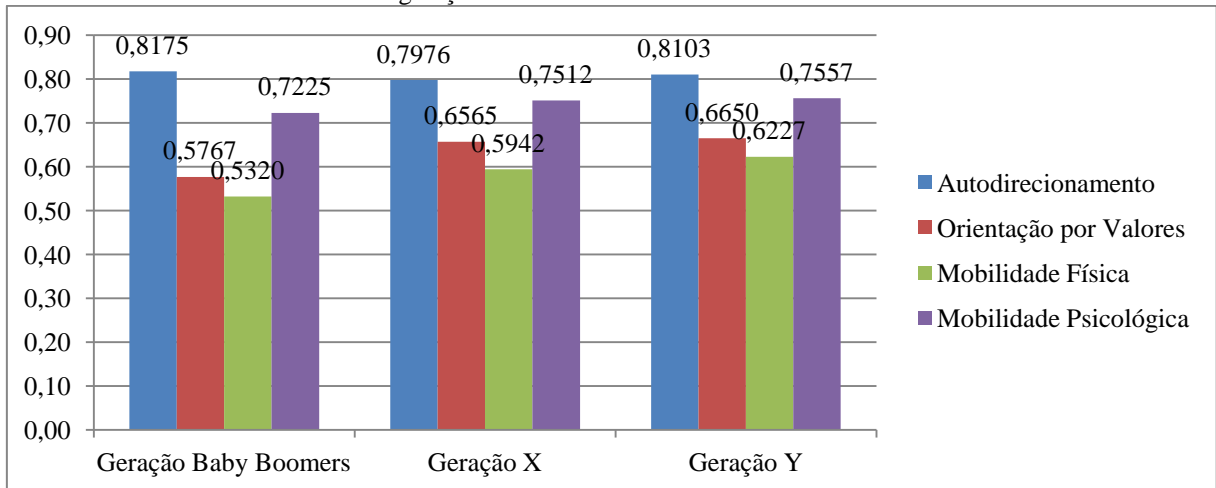
Para viabilizar a discussão dos resultados nos escores de uma forma mais objetiva, foram classificadas as médias obtidas em cada grupo em:

- a) fraca – quando a média está abaixo de 25% do escore máximo;
- b) regular – quando a média está entre 25% e 50% do escore máximo;
- c) moderada – quando a média está entre 50 e 75% do escore máximo;

d) forte – quando a média está acima de 75% do escore máximo.

No Gráfico 1, a seguir, são apresentados os escores médios das atitudes por geração. As atitudes foram segmentadas em autodirecionamento e orientação por valores, relativas à Carreira Proteana, e Mobilidade Física e Mobilidade Psicológica, pertinentes à Carreira sem Fronteiras. Foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 1 - Atitudes de Carreira das gerações



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível notar que as atitudes mobilidade física e orientação por valores apresentaram escores moderados em todas as gerações. Nota-se ainda que a atitude autodirecionamento apresenta escores fortes nos três grupos geracionais, evidenciando uma busca dos respondentes pelo controle de suas carreiras no lugar de delegá-las à organização, criando suas próprias oportunidades. Assim, os indivíduos estão alinhados de certa forma com a concepção mais moderna e individualizada, em que as pessoas são preparadas a assumir as decisões sobre seu próprio destino (BALASSIANO, VENTURA E PONTES FILHO, 2004).

Nos subtópicos seguintes, são apresentadas as análises dos dados dos três grupos geracionais abordados por esta pesquisa. A análise busca traçar um perfil destes grupos, bem como comprovar ou refutar as hipóteses estabelecidas para o trabalho.

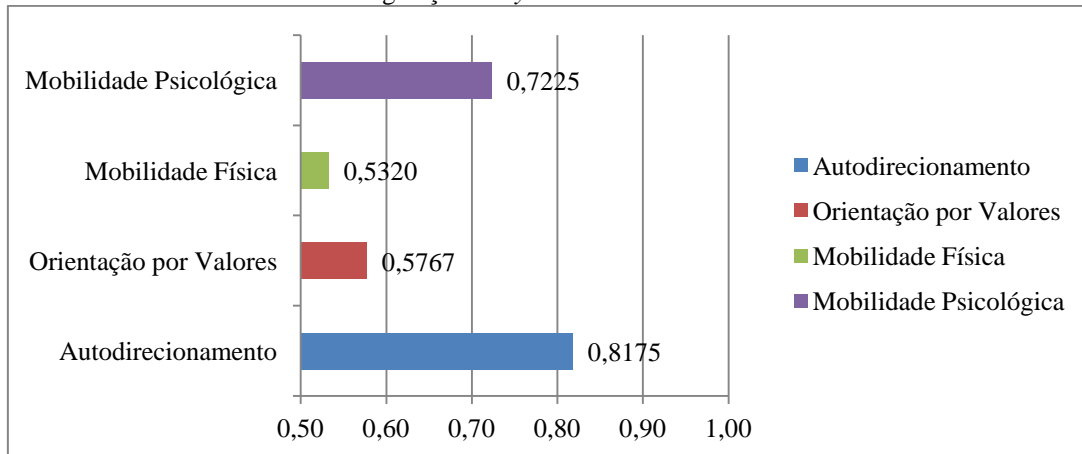
5.3.1 Baby Boomers

Entre os grupos geracionais pesquisados, a geração *Baby Boomers* foi a que apresentou o menor número de indivíduos. Esse fato é motivado principalmente pelo período de nascimento de seus membros, que varia entre os anos de 1946 e 1964. Os primeiros

indivíduos dessa geração já têm mais de 60 anos. Desta forma, muitos deles já se encontram em gozo de aposentadoria.

No gráfico 2, são apresentados os dados das médias obtidas pela geração *Baby Boomers* quanto às atitudes de carreira mobilidade psicológica, mobilidade física, orientação por valores e autodirecionamento.

Gráfico 2 - Atitudes de Carreira da geração *Baby Boomers*



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o gráfico, percebe-se que os escores são em sua grande parte de nível moderado. Somente a atitude autodirecionamento apresentou um escore forte. Assim, essa geração apresenta preponderantemente a atitude autodirecionamento. Desta forma, a pesquisa aponta que, na amostra pesquisada, os *Baby Boomers* estão assumindo um papel de autonomia na gestão de suas carreiras. Esse achado é oposto ao encontrado na pesquisa de Segers *et al* (2008) que relacionou as atitudes de carreira com a idade. Segundo esses pesquisadores, com o avanço da idade, as pessoas tornam-se menos motivadas a gerenciar suas carreiras (autodirecionamento) e mais motivadas a seguir seus próprios valores. Assim, dentro do modelo de carreira proteana, nota-se que a geração apresenta um comportamento mais “reativo” do que “rígido”. Um indivíduo com comportamento mais “reativo” assume o direcionamento de suas trajetórias, mas esse autodirecionamento não está fortemente alinhado com os valores individuais. Diferentemente, um indivíduo com comportamento “rígido” é direcionado por seus próprios valores, mas não fortemente autodirecionado. Desta forma, esse indivíduo é incapaz de se adaptar às exigências de desempenho e aprendizado, já que ele não assume o direcionamento de suas trajetórias (BRISCOE; HALL, 2006).

Quanto às atitudes da carreira sem fronteiras, nota-se a preponderância da mobilidade psicológica. Mesmo com o escore obtido na atitude mobilidade psicológica não

sendo classificado como forte, o valor dessa atitude está bem acima do obtido pela atitude mobilidade física. Assim, é evidenciado que a geração tem interesse em interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da sua empresa (BRISCOE, HALL E DEMUTH, 2006). Na pesquisa, foi evidenciado que o indivíduo dessa geração gosta da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para mesma organização. Desta forma, o indivíduo não tem muito interesse e motivação em trocar de emprego e organização. Nos dias atuais, essa geração ainda sofre com a dificuldade de reinserção em outras empresas, já que idade é fator relevante na maioria dos processos seletivos e os mais jovens levam vantagem sobre os mais velhos. Desta maneira, os *Baby Boomers* acabam buscando oportunidades dentro da própria organização. Além disso, muitos deles continuam trabalhando na mesma organização, mesmo entrando em aposentadoria. Não é raro encontrar um profissional *Baby Boomers* que tenha passado mais de dez anos na mesma organização (FGV, 2011).

Analisando os resultados, observa-se que a geração *baby boomers* está mais favorável às seguintes assertivas, inseridas nas atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento:

- a) “Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira”.
- b) “No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira”;
- c) “Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo”.

As duas primeiras questões apresentadas obtiveram média de 4,5. Já a última questão obteve uma média de 4,7. Assim, essas foram as questões que mais contribuíram para predominância das atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento.

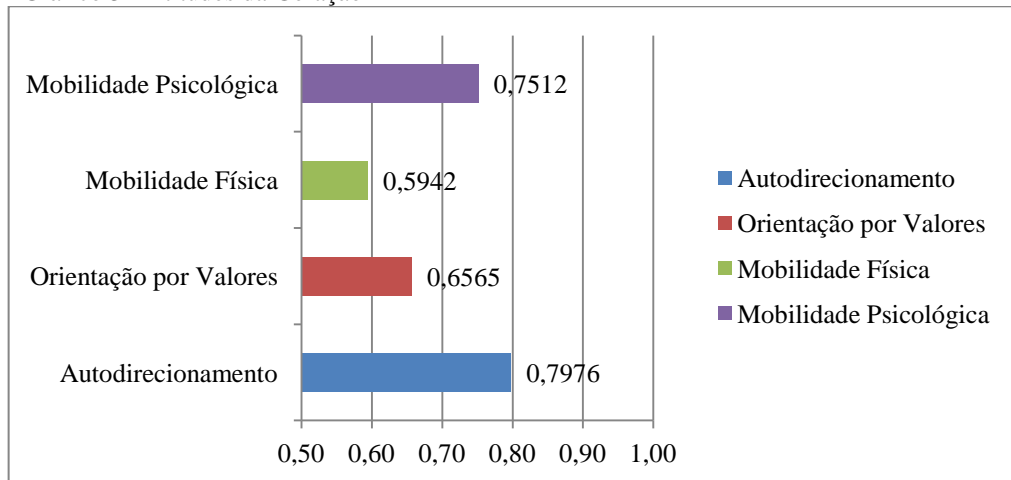
A hipótese elaborada anteriormente, que trata deste grupo geracional, afirma que: a geração *Baby Boomers* apresenta predominantemente as atitudes orientação por valores. Portanto, esperava-se que os *Baby Boomers*, ao estabelecer prioridades e objetivos de carreira, tivessem uma orientação voltada para os seus próprios valores. No entanto, a atitude orientação por valores não se destaca como predominante na geração. Desta forma, a hipótese 1 é rejeitada.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com a Geração X da amostra, nascida no período de 1965 a 1979.

5.3.2 Geração X

Este grupo geracional é formado por indivíduos que têm, atualmente, entre 34 e 48 anos (CRAMPTON; HODGE, 2009). O grupo compreende 29,1% dos indivíduos participantes da pesquisa. Além disso, observa-se que o grupo é composto em sua maioria mulheres (59,7%). O gráfico 3 apresenta os dados das médias das atitudes de carreira dessa geração.

Gráfico 3 - Atitudes da Geração X



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o gráfico 3, percebe-se que os escores das atitudes mobilidade física e orientação por valores são de nível moderado. Já as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica apresentam escores fortes. Assim, essa geração apresenta preponderantemente as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica. A característica da independência e autossuficiência influenciou fortemente o relacionamento da Geração X com as organizações. Assim, os resultados da pesquisa corroboram a ideia de que os membros dessa geração não estão mais dispostos a se entregarem exageradamente às organizações em que atuam (BATISTA, 2010). Desta forma, na gestão de suas carreiras, eles assumem o papel principal.

A partir da preponderância da atitude mobilidade psicológica, nota-se que o contingente da Geração X da amostra busca desenvolver redes externas de relacionamentos e de informações. Sobre isso, Veloso, Dutra e Nakata (2008) afirmam que os profissionais mais jovens (a partir da geração X) buscam possibilidades de crescimento profissional e desenvolvimento de relações que proporcionem novas oportunidades de trabalho.

De forma mais detalhada, observa-se que a geração X está mais favorável às afirmativas das atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento, principalmente, para as que seguem:

- a) “Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira”;
- b) “Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo”;
- c) “Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas”.

Essas questões apresentadas obtiveram média entre 4,4 e 4,6. Assim, essas foram as questões que mais contribuíram para predominância das atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento.

A hipótese elaborada anteriormente, que trata deste grupo geracional, foi a seguinte: A geração X apresenta predominantemente as atitudes mobilidade física, mobilidade psicológica e atitude autodirecionamento. O resultado comprova parcialmente a hipótese 2, pois as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica se apresentaram de forma predominante na geração. No entanto, a atitude mobilidade física não tem muita representatividade entre os respondentes da Geração X.

São apresentados, na sequência, os resultados do grupo mais jovem pesquisado, a Geração Y.

5.3.3 Geração Y

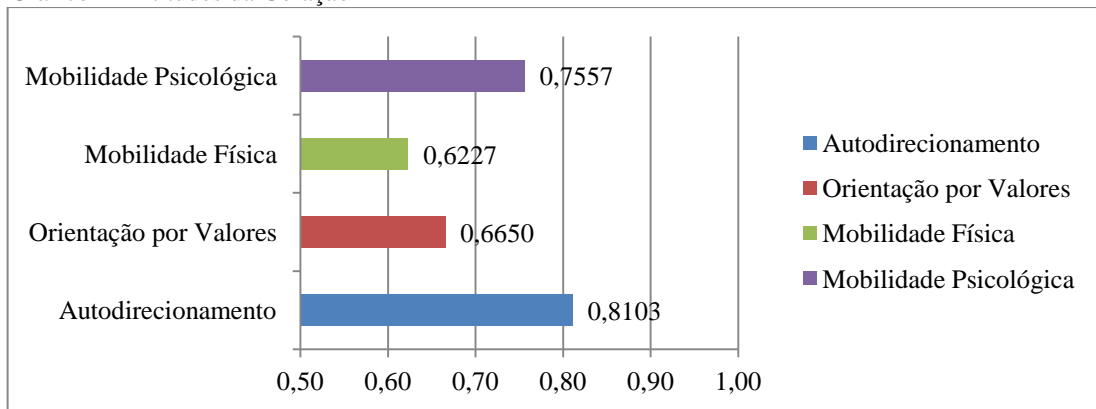
Fazem parte da Geração Y, os indivíduos que nasceram entre 1980 e 1999 (CRAMPTON & HODGE, 2009). Na amostra obtida, a Geração Y se destacou com o maior número de participantes (N=141), representando 66,2% da amostra. Essa geração está ocupando grande parte dos postos de trabalho, sendo o segmento de trabalhadores que mais cresce hoje em dia (LANCASTER; STILLMAN, 2010).

Na geração Y, as mulheres também se destacam, apresentando 80 respondentes (56,7%). Outra característica expressiva dessa geração é a quantidade de solteiros (N= 86), representando 61% do grupo. O gráfico a seguir apresenta as atitudes de carreira da Geração Y.

Observando o gráfico 4, percebe-se que os escores das atitudes mobilidade física e orientação por valores são de nível moderado. Já as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica apresentam escores fortes. Segundo Foja (2009), a característica que mais aparece na geração Y é a determinação, pois os indivíduos não medem esforços para alcançar seus objetivos. Além disso, é preciso destacar que a geração tem elevada autoconfiança

(ROBBINS, 2010). Essas características podem impulsionar o autodirecionamento de carreira da Geração Y. Além disso, conforme Veloso, Dutra e Nakata (2008, p.13), essa geração está bem favorável à seguinte afirmativa: “Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa”. Essa afirmação demonstra que os indivíduos desse grupo buscam desenvolver novos conhecimentos além das fronteiras da sua organização atual. Isso já pode se constituir um indicativo da atitude mobilidade psicológica.

Gráfico 4 - Atitudes da Geração Y



Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando as respostas obtidas por cada assertiva do questionário, a geração Y está mais favorável às seguintes afirmativas das atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento::

- a) “No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira”.
- b) “Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira”;
- c) “Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo”;
- d) “Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas”.

Essas questões apresentadas obtiveram média entre 4,3 e 4,7. Assim, essas foram as questões que mais contribuíram para predominância das atitudes mobilidade psicológica e autodirecionamento na Geração Y

Com relação a esse grupo geracional, a hipótese estabelecida previa, como dominantes, as atitudes mobilidade física e autodirecionamento. Os resultados comprovam parcialmente a hipótese elaborada, já que a atitude autodirecionamento apresenta preponderância na geração, mas a atitude mobilidade física não apresentou a relevância prevista na hipótese.

Na seção seguinte, é apresentada uma análise entre os resultados obtidos pelas diferentes gerações em relação às atitudes de carreira.

5.4 Análise das Diferenças Geracionais

Neste item, busca-se analisar as diferenças e similaridades encontradas na observação dos escores médios das três gerações analisadas. Na tabela seguinte, são apresentadas de forma detalhada as medidas de posição e dispersão dos comportamentos dos respondentes.

Tabela 7 - Estatística descritiva

		Média	Desvio-padrão	Intervalo de Confiança para Média (95%)	
				Limite inferior	Limite superior
Auto Direcionamento	<i>Baby Boomers</i>	,8175	,1662704	,698557	,936443
	Geração X	,7976	,1161815	,768076	,827085
	Geração Y	,8103	,1212683	,790093	,830475
Orientação Valores	<i>Baby Boomers</i>	,5767	,1277053	,485312	,668022
	Geração X	,6565	,1769596	,611512	,701391
	Geração Y	,6650	,1625846	,637942	,692082
Mobilidade Psicológica	<i>Baby Boomers</i>	,7225	,1745828	,597611	,847389
	Geração X	,7512	,1419584	,715159	,787260
	Geração Y	,7557	,1300195	,734026	,777322
Mobilidade Física	<i>Baby Boomers</i>	,5320	,2673658	,340738	,723262
	Geração X	,5942	,1721375	,550479	,637908
	Geração Y	,6227	,1860448	,591719	,653671

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando os escores médios das atitudes, identificam-se diferenças entre os grupos. Nota-se que as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica apresentaram maiores pontuações na amostra estudada. As pessoas mais jovens (geração Y) se destacam com a maior pontuação nas seguintes atitudes: orientação por valores, mobilidade física e mobilidade psicológica. Em relação à atitude autodirecionamento, a geração *baby boomers* obteve a maior pontuação, no entanto, a pontuação da Geração Y está bem próxima daquela obtida pela Geração *Baby Boomers*.

Apesar das pequenas diferenças, nota-se que a Geração Y destaca-se nas atitudes estudadas. Isso permite inferir que a Geração Y está mais preocupada com suas próprias carreiras do que com a organização. Além disso, a geração trabalha constantemente em busca

de novos desafios. (LAB SSJ, 2010). Conforme Cordeiro (2012, p. 76), “tanto a teoria de gerações quanto estudos sobre carreiras apontam que indivíduos da Geração Y tendem a ter atitudes mais modernas de carreira”.

Na análise, notam-se similaridades entre as gerações X e Y, principalmente, nas atitudes orientação por valores e mobilidade psicológica. Contudo, nas atitudes autodirecionamento e mobilidade física, há uma maior distância entre as médias desses grupos geracionais.

Apesar das diferenças observadas nos escores das atitudes em cada grupo geracional, é necessário realizar testes estatísticos para confirmar se existem diferenças estatísticas significativas. Para isso, faz-se a diferença de médias (ANOVA – Análise das Variâncias).

5.4.1 Análise das diferenças de atitudes de carreira entre os grupos geracionais

Para confirmar as diferenças estatisticamente, foi realizado o teste paramétrico de Análise das Variâncias (ANOVA). Esse teste avalia as médias, considerando diferenças entre e dentro dos grupos.

Pelo teste da Análise da Variância, é possível avaliar as médias dos comportamentos dos respondentes. A hipótese nula do teste é de que as médias dos grupos não apresentam diferenças. E a hipótese alternativa é a de pelo menos uma das médias é diferente das demais. Uma maneira de avaliar é utilizando o p-valor. Se o p-valor for menor do que o nível α de significância escolhido, rejeita-se a hipótese nula. Caso contrário, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há evidências de diferenças significativas ao nível α de significância escolhido.

Neste contexto, a tabela 8 evidencia a não rejeição da hipótese nula, ou seja, as médias dos grupos não apresentam diferenças. Como observado na tabela, utilizando o nível de significância de 5%, os valores p da ANOVA apresentam-se maiores que 0,05, isto é, não se rejeita a hipótese nula de igualdade das médias.

Observado o intervalo de confiança das atitudes em cada geração, essa informação pode, também, ser evidenciada, já que o intervalo de confiança das gerações apresenta similaridade, sendo a média da atitude de uma geração encontrada no intervalo das outras gerações.

Tabela 8: Comparação entre médias por geração (ANOVA).

		Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Quadrado da Média	F	Valor p
Auto	Entre Grupos	,008	2	,004	,272	,762
	Dentro do Grupo	3,131	210	,015		
Direcionamento	Entre Grupos	,073	2	,037	1,335	,265
	Dentro do Grupo	5,758	210	,027		
Orientação por Valores	Entre Grupos	,011	2	,005	,285	,752
	Dentro do Grupo	3,870	210	,018		
MP	Entre Grupos	,099	2	,050	1,425	,243
	Dentro do Grupo	7,297	210	,035		

Fonte: Elaborado pela autora

Essas informações são importantes para analisar a seguinte hipótese: Existem diferenças de atitudes de carreira entre os grupos geracionais Baby Boomers, X e Y. Conforme os resultados estatísticos apresentados, não há evidências de diferenças significativas entre os grupos geracionais. Desta maneira, rejeita-se a hipótese 4.

A seguir, é apresentada a confiabilidade da escala na formação dos escores totais obtidos pela pesquisa.

5.5 Confiabilidade da Consistência Interna do Item

Segundo Malhotra (2006, p. 276), “a confiabilidade de consistência interna serve para avaliar a confiabilidade de uma escala somatória onde vários itens são somados para formar um escore total”. A confiabilidade de consistência interna, segundo Hair Jr *et al* (2005), é também chamada de coeficiente alfa, e, para obtê-lo, calcula-se a média dos coeficientes de todas as correlações possíveis entre duas metades divididas. Este valor pode variar de 0 até um 1, sendo que, é normalmente considerado um alfa de 0,7 como mínimo aceitável, embora coeficiente mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.

Tabela 9: Alfa de Cronbach.

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Proteana - Autodirecionamento	0,727	8
Proteana – Orientação Valores	0,732	6
Sem fronteiras - MP	0,772	8
Sem fronteiras - MF	0,773	5

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 9 apresenta os resultados da confiabilidade de consistência interna do item pelo alfa de Cronbach. Os resultados dos modelos são satisfatórios, já que estão acima de 0,7.

Tendo em vista os resultados obtidos nesse capítulo, percebe-se que os testes demonstram que a amostra é válida para a pesquisa em questão e os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa. Pela análise comparativa das médias pela Análise da Variância (ANOVA), nota-se ainda que, apesar das diferenças observadas nos escores médios, as médias dos grupos não apresentam diferenças estatísticas. No próximo tópico, a pesquisa expõe, de maneira mais direta, os resultados obtidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo consolida os resultados desse estudo, trazendo reflexões sobre os principais resultados da pesquisa. Além disso, são apresentadas as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

A gestão de carreiras é o espaço de conciliação das expectativas das pessoas e das empresas, logo, essas duas partes devem investir no diálogo e na compreensão das diferenças. No contexto atual de mudanças constantes, é ainda mais importante compreender como as transformações influenciam a gestão de carreiras. Robbins (2005) destaca que poucas práticas empresariais mudaram tanto nos últimos 20 anos quanto o papel da organização na carreira de seus funcionários. Diante disso, é evidente a necessidade de estudos nessa área. Incluir o tema geração nessa análise proporciona mais uma abordagem para o melhor entendimento do comportamento dos diferentes atores de carreira.

As carreiras, quando mal administradas, podem gerar sérios problemas tanto para as empresas quanto para os indivíduos. Com as novas configurações de carreiras, os problemas ficaram ainda mais evidentes, já que as pessoas ganharam mais autonomia e as empresas ainda não sabem como estimular e oferecer condições concretas para que as pessoas possam planejar suas carreiras (DUTRA, 2012).

Nesse contexto, é importante compreender as peculiaridades dos diferentes grupos geracionais para que gestores e organizações minimizem problemas e adequem seus programas.

O presente estudo teve como principal objetivo estudar as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras nos empregados dos grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y. Para isso, contou com uma amostra de 213 empregados de duas empresas localizadas no Estado do Ceará, que viabilizou as análises estatísticas necessárias e a obtenção dos resultados.

A amostra foi formada por empregados da Geração Y, Geração X e Geração *Baby Boomers*. Os respondentes são predominantemente jovens da geração Y (66,2%), em seguida, a Geração X apresentou um percentual de 29,1% dos respondentes e, por fim, a Geração *Baby Boomers* apresentou 4,7% dos respondentes. Além disso, foi verificado também maior presença de mulheres (58,2%). O grau de escolaridade da amostra é relativamente alto, já que 46% dos respondentes são graduados e 11,3% são pós-graduados.

Analisando os resultados obtidos, percebe-se que as gerações estão apresentando um comportamento entre moderado e forte nas atitudes estudadas. Esse resultado indica que os grupos geracionais apresentam atitudes de carreira favoráveis para enfrentar as mudanças

de empregabilidade do mercado atual. A atitude autodirecionamento apresentou um nível forte em todos os grupos, comprovando que os indivíduos estão assumindo a responsabilidade de criar suas oportunidades e gerenciar suas carreiras de forma autônoma, como evidenciado por muitos autores e pesquisadores do tema.

A Geração *Baby Boomers* apresentou escore forte somente na atitude autodirecionamento. Além disso, destaca-se a preponderância da atitude mobilidade psicológica em relação à outra atitude da carreira sem fronteiras (mobilidade física). Mesmo com o escore obtido na atitude mobilidade psicológica não sendo classificado como forte, o valor dessa atitude está bem acima do obtido pela outras atitudes. Desta forma, a geração apresenta predominantemente as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica. Nessa geração, a atitude de carreira que menos se destaca é a mobilidade física.

A Geração X apresentou escores fortes nas atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica. Já as atitudes mobilidade física e orientação por valores apresentaram níveis moderados. Assim, essa geração apresenta preponderantemente as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica.

A Geração Y apresenta escores de nível forte nas seguintes atitudes: autodirecionamento e mobilidade psicológica. Já as atitudes mobilidade física e orientação por valores apresentaram nível moderado. Assim, percebe-se que as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica são preponderantes nessa geração. As pessoas mais jovens (Geração Y) se destacam com a maior pontuação da amostra nas seguintes atitudes: orientação por valores, mobilidade física e mobilidade psicológica.

Esse resultado indica que as gerações brasileiras estão assumindo um papel de maior destaque na construção de suas próprias carreiras e sustentando relacionamentos ativos além das fronteiras da organização. No entanto, nota-se que o interesse dos indivíduos em se mover entre diferentes empregadores ainda não é muito elevado nos grupos geracionais.

Para analisar se existem diferenças estatísticas entre os grupos geracionais, foi realizada a diferença de médias pela Análise das Variâncias (ANOVA). Esse teste avalia as médias, considerando diferenças entre e dentro dos grupos. Conforme os resultados estatísticos, não há diferenças significativas entre os grupos geracionais.

Dessa forma, observa-se que, o objetivo geral foi atingido na medida em que foram avaliadas as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras dos empregados da Geração Y, Geração X e Geração *Baby Boomers*.

Quanto aos três primeiros objetivos específicos, verificou-se que foram atingidos na medida em que se investigaram as atitudes de carreira de cada grupo geracional. No que se

refere ao quarto objetivo específico, verificou-se que foi atingido na medida em que se comprovou estatisticamente que não existem diferenças significativas de atitudes entre os grupos geracionais.

Assim, a pesquisa pode mostrar que os empregados apresentam preponderantemente as atitudes autodirecionamento e mobilidade psicológica em todas as gerações estudadas. Evidenciou-se ainda que não foram identificadas diferenças significativas entre as atitudes de carreira nos grupos geracionais. Assim, conclui-se que, na amostra estudada, as diferenças geracionais não impactam nas atitudes de carreira.

A primeira limitação da pesquisa está relacionada à amostra utilizada nessa pesquisa, que é não probabilística e intencional. O acesso ao público alvo da pesquisa e a disponibilidade das empresas para participar foram os elementos direcionadores na escolha da amostra. Desta maneira, as conclusões apontadas pela pesquisa não podem ser automaticamente generalizados para toda a população.

Uma segunda limitação da pesquisa está relacionada à dificuldade de se conseguir um número maior de respondentes para o grupo geracional *Baby Boomers*, o que daria maior representatividade para a amostra estudada.

Para ampliar esse campo de pesquisa sugere-se aplicar a pesquisa em uma amostra maior, podendo-se levar em conta a realidade regional ou mesmo nacional. Outra sugestão de estudo é examinar se existem diferenças significativas de atitudes de carreira entre profissionais de empresas públicas e privadas.

Uma última sugestão de estudo consiste em classificar os indivíduos dos diferentes grupos geracionais em perfis de carreira, conforme a presença de atitudes da carreira proteana e sem fronteiras, seguindo a classificação proposta por Briscoe e Hall (2006).

Identificando-se a necessidade de aprofundamento, espera-se que esse estudo sirva como convite aos pesquisadores para realizarem novos estudos empíricos sobre gerações e seus impactos sobre a gestão de carreiras.

REFERÊNCIAS

- APRIGIO, Bruna T. Gerações no mercado de trabalho: Geração Y. **Revista de Administração do UNISAL**. n.3, v.3, p. 19-28, Jan/Abr, Campinas, 2013.
- ARTHUR, M.B; ROUSSEAU, D.M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.
- BALASSIANO, M; VENTURA, E. C.F; PONTES FILHO, J.R. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira?. **Revista de Administração Contemporânea**. Jul./Set, v. 8, n. 3, Rio de Janeiro, 2004.
- BATISTA, F. H. A. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, out/dez, v. 49, n. 4, São Paulo, 2009.
- BOCATO, R. Carreiras adquirem formatos diferentes. **Folha De S.Paulo**, São Paulo, 17 jul. 2011. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/ce1707201114.htm> >. Acesso em: 18 dez. 2013.
- BRISCOE, Jon P; HALL, Douglas T. *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. **Journal of Vocational Behaviour**. n.1, v.69, p. 4-18, Ago, 2006.
- BRISCOE, Jon P; HALL, Douglas T.; DEMUTH, Rchel L. *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*. **Journal of Vocational Behaviour**. n.1, v.69, p. 30-47, Ago, 2006.
- CALAIS, Sandra L. Delineamento de levantamento ou *survey*. In: BATISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael C. (Coords.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- CÁLCENA, Esteban J. F.; CASADO, Tania Desafios e riscos na gestão da própria carreira. In: DUTRA, Joel S.; VELOSO, Elza F. R. (Coords.). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras para qual sociedade?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.6, p.67-75, São Paulo, 1995.
- CHIUZI, R.M.; PEIXOTO, B. R.G.; FUSARI, G.L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n 2, p.579 – 590, 2011.
- COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico de; SCHIKMANN, Rosane. **A geração net**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais.... Campinas: ANPAD, 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.phpvtls000187663>>. Acesso em: 16 out. 2013.

CORDEIRO, H. T. D. *et al.* A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, p. 2-18, 2013.

CORTONI, Luis F. **Diferenças e divergências: um privilégio das gerações**. RH.com.br. 30 set. 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/8823/diferencas-e-divergencias-um-privilegio-das-geracoes.html>. Acesso em: 20 out. 2013.

CRAMPTON, S. M.; HODGE, J. W. *Generation Y: Unchartered Territory*. **Journal of Business & Economics Research**, v. 7, n. 4, abr. 2009.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 25, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/03.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2013.

FOJA, Célia Regina. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.

FORQUIN, J. C. **Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações**. Congresso Internacional Co-Educação de Gerações, São Paulo, SESC, outubro de 2003. Disponível em: <<http://www.sescsp.org.br/sesc>> Acesso em: 18 out. 2013.

Fundação Getulio Vargas - FGV. **As gerações profissionais: baby boomers, X, Y e Z**. 2011. Disponível em: <<http://fgv-eaesp.blogspot.com.br/2011/04/as-geracoes-profissionais-baby-boomers.html>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

GREENHAUS, Jeffrey H.; CASADO, Callanan, Gerald A. **Career Management**. 2. ed. Pensilvânia: Dryden Press, 1994.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego Setembro 2013**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=38>. Acesso em: 07/12/2013.

HAIR JR, J. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, D. T. *Protean careers of the 21st century*. *Academy of Management Executive*, v.10, n.4, p.8-16, Nov. 1996.

_____. *Careers in and out of organizations*. Londres: Sage, 2002.

_____. *The protean career: A quarter-century journey*. *Journal of Vocational Behaviour*. n.1, v.65, p. 1-13, May, 2004.

HAMMIL, Grez. *Mixing and Managing four Generations of employees*. 2005. Disponível em: <<http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>>. Acesso em: 19 out. 2013.

IVANCEVICH, John M. *Gestão de Recursos Humanos*. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LAB SSJ. **Geração Y: Perspectivas Sobre o Ambiente Multigeracional**. Pocket Learning 4 LAB SSJ. São Paulo/Rio de Janeiro, 2010.

LACOMBE, B.M. B. **O modelo da carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil**. Relatório de pesquisa, n.8, p.56, Faculdade Getúlio Vargas, 2005.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David. *The M-factor: how the millennial generation is rocking the workplace*. New York: HarperCollins Publishers, 2010.

LOMBARDÍA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R. *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de La generacion Y*. Documento de Investigación, Universidad de Navarra, 2008.

MAGALHÃES, Livia D. R. **A Trajetória das gerações brasileiras nascidas entre 1926 e 1975: um perfil sociodemográfico**. 1999. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Campinas, Campinas, 1999. Disponível em: <<http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000187663>>. Acesso em: 16 out. 2013.

MALAFAIA, Gabriela Silva de. *Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais*. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7. 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf>. Acesso em 24/10/2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MERLIN, Iria A. S.; MERLIN, Marian S. Composição de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). In: BATISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael C. (Coords.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

METLIFE. **Transitioning into Retirement**. New York, 2012. Disponível em: <https://www.metlife.com/assets/institutional/services/insights-and-tools/efts/MMI-Transitioning-Retirement_exp0115.pdf>. Acesso em: 28 set. 2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKATA, Lina Eixo. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

NOGUEIRA, A. S. **Comprometimento dos oficiais intendentess com a Organização Comando da Aeronáutica**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, João Luiz Gondomar de. **O significado do trabalho para diferentes gerações - o caso do Banco Central do Brasil na regional Rio de Janeiro**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

PARRY, Emma; URWIN, Peter. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*. v. 13, p. 79–96, 2011.

QUEIROZ, Cláudio; LEITE, Christiane. **O Elo da Gestão de Carreira: O papel do Empregado, do Líder e da Organização**. São Paulo: DVS Editora, 2011

REIS NETO, Almiro dos. Avaliação de potencial e competência. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÁ, Patrícia Freitas de. **Carreiras e a nova geração produtiva: quais as expectativas de carreira de jovens profissionais?**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SCHLITTLER, José M. M. **Como fazer monografias**. Campinas: Servanda Editora, 2008.

SEGER, J. *et al.* *Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators.* *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, pp. 212-230, 2008.

SILVA, Jefferson de Alcantara. **Estudo Comparativo dos Modelos de Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras por meio de Escalas de Atitudes.** 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

SILVA, Rodrigo Cunha da *et al.* **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 35., 2011. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. *Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium.* *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility.* *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, n. 1, p. 19-29, 2006.

SULLIVAN, S E.; BARUCH, Y. *Advances in Career Theory and Research: A critical review and agenda for future exploration.* *Journal of Management*, v. 35:6, p. 1542-1571, Savannah – USA, Southern Management Association, 2009.

TOLBIZE, A. **“Generational Differences in the Workplace.”** Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, August, 2008. Disponível em: <http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf>. Acesso em 26 out. 2013.

TWENGE, Jean M.; CAMPBELL, Stacy M. *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace.* *Journal of Managerial Psychology*. v. 23, p. 862-877, 2008.

VASCONCELOS, Marcos de. **Empresas se despedem da geração 'baby boomer'.** Folha de S.Paulo, São Paulo, 03 abril. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/897583-empresas-se-despedem-da-geracao-baby-boomer.shtml>>. Acesso em: 29 set. 2013.

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 Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 32., 2008. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Sociedade e Estado.** Brasília, v. 25, n. 2, 2010.

Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200004&script=sci_arttext > . Acesso em: 31 out. 2013.

ZEMKE, R.; RAINES, C.; FILIPCZAK, B. *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: Amacom, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
 CONTABILIDADE- FEAAC
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
**PESQUISA: IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DE CARREIRA DAS
 DIFERENTES GERAÇÕES**

Este questionário tem por objetivo pesquisar quais os perfis de carreira dos profissionais de diferentes gerações. Não é necessário se identificar, ressaltando que será resguardado o sigilo das respostas, pois os dados serão analisados grupalmente e utilizados estritamente para fins de pesquisa.

Dados do respondente:

1. Sexo: M () F ()
2. Ano de Nascimento: _____
3. Estado Civil: () Solteiro () Casado/União Estável () Divorciado/Separado
4. Tempo de trabalho ao longo da vida profissional: () Até 2 anos () De 2 a 3 anos () De 3 a 5 anos () De 5 a 10 anos () De 10 a 20 anos () Mais de 20 anos
5. Escolaridade: () Nível Fundamental () Nível Médio () Nível Superior () Pós-Graduação
6. Cargo: () Diretor/Gerente () Coordenador/Supervisor/Consultor () Analista/Auxiliar/Assistente () Trainee () Estagiário () Outros
7. Tem Filhos? () Não tenho filhos () Sim. Quantos? _____

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada sentença apresentada, sendo:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo parcialmente
- 3 = Não concordo nem discordo
- 4 = Concordo parcialmente
- 5 = Concordo totalmente

Sentença	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo	1	2	3	4	5
Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira	1	2	3	4	5
De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim	1	2	3	4	5
Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes	1	2	3	4	5
Estou no comando da minha própria carreira	1	2	3	4	5
No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira	1	2	3	4	5
No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu	1	2	3	4	5
Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.	1	2	3	4	5
Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades do meu empregador	1	2	3	4	5
Não é muito importante para mim a forma com que as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira	1	2	3	4	5
O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso	1	2	3	4	5
Sigo a minha própria consciência se a empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores	1	2	3	4	5
O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante do que o que minha empresa acha	1	2	3	4	5
Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava	1	2	3	4	5
Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava	1	2	3	4	5
Procuro tarefas que me permitam aprender algo novo	1	2	3	4	5

Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	1	2	3	4	5
Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização	1	2	3	4	5
Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização	1	2	3	4	5
Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes	1	2	3	4	5
No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas	1	2	3	4	5
Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para mesma organização	1	2	3	4	5
Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização	1	2	3	4	5
Prefiro permanecer em uma empresa com a qual esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar	1	2	3	4	5
Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações	1	2	3	4	5
O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização	1	2	3	4	5
O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização	1	2	3	4	5

ANEXOS

ANEXO A: Comparação dos Questionários

Nº	Dimensão	Questionário Briscoe, Hall e DeMuth (2006)	Questionário Silva (2009)	Questionário utilizado nesse estudo
1	Auto-direcionamento	When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo	Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo
2	Auto-direcionamento	I am responsible for my success or failure in my career.	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira	Sou responsável por meu sucesso ou fracasso em minha carreira
3	Auto-direcionamento	Overall, I have a very independent, self-directed career.	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida exclusivamente por mim	De um modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim
4	Auto-direcionamento	Freedom to choose my own career path is one of my most important values.	Um dos valores que mais prezo é a liberdade de escolher o rumo que eu devo dar à minha própria carreira	Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes
5	Auto-direcionamento	I am in charge of my own career.	Sou responsável pela minha própria carreira	Estou no comando de minha própria carreira
6	Auto-direcionamento	Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.	Em última instância, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira	No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira
7	Auto-direcionamento	Where my career is concerned, I am very much "my own person."	No que diz respeito à minha carreira, sou muito "mais eu"	No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu
8	Auto-direcionamento	In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.	Tenho por costume confiar mais em mim do que nos outros para achar um novo emprego, quando necessário	Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário
9	Orientação pelos valores	I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.	Eu mesmo conduzo minha carreira, baseado em minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador	Eu conduzo minha própria carreira, baseado(a) em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador
10	Orientação pelos valores	It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.	Não é muito importante para mim a forma com que as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira	Não é muito importante para mim a forma com que as outras pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira
11	Orientação pelos valores	What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.	É mais importante para mim a maneira como me sinto do que como as pessoas pensam em relação ao meu sucesso na carreira	O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso
12	Orientação pelos valores	I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values	Sigo a minha consciência e os meus valores mesmo que a minha empresa solicite que eu faça algo que os contrarie	Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores
13	Orientação pelos valores	What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.	Em minha carreira, o que eu acho que está certo é mais importante do que o que minha empresa pensa	O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que minha empresa acha
14	Orientação pelos valores	In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.	Tenho por costume seguir meus próprios valores mesmo quando a empresa me pede para fazer algo com que eu não concordo	Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava
15	Mobilidade psicológica	I seek job assignments that allow me to learn something new.	Procuo tarefas em meu trabalho que me permitem aprender algo novo	Procuo tarefas que me permitam aprender algo novo
16	Mobilidade psicológica	I would enjoy working on projects with people across many organizations.	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações
17	Mobilidade psicológica	I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.	Gosto de serviços que requeiram que eu trabalhe fora da organização	Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização
18	Mobilidade psicológica	I like tasks at work that require me to work beyond my own department.	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento	Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento
19	Mobilidade psicológica	I enjoy working with people outside of my organization.	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização	Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização
20	Mobilidade psicológica	I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes	Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes
21	Mobilidade psicológica	I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.	Tenho buscado oportunidades de trabalho que me permitam trabalhar fora da organização	No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização
22	Mobilidade psicológica	I am energized in new experiences and situations.	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas	Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas
23	Mobilidade física	I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.	Gosto da previsibilidade proveniente de se trabalhar continuamente para a mesma organização	Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização
24	Mobilidade física	I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização	Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha atual organização
25	Mobilidade física	I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu seja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar	Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar
26	Mobilidade física	If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações	Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações
27	Mobilidade física	If my ideal career I would work for only one organization.	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização	O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização

Fonte: CORDEIRO (2012)

ANEXO B: Comparação da Descrição da Escala de Resposta das Questões

Escala Briscoe, Hall e DeMuth (2006)	Escala Silva (2009)	Escala utilizada nesse estudo
<p>Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an "X" over the appropriate response</p> <p>1 - to little extent or no extent; 2 - to a limited extent; 3 - to some extent; 4 - to a considerable extent; 5 - to a great extent;</p>	<p>Por favor, indique em que medida as seguintes declarações são verdadeiras para você usando a escala de resposta apresentada. Favor circular ou colocar um "X" na resposta apropriada.</p> <p>1 - um pouco ou nada; 2 - de forma limitada; 3 - até certo ponto; 4 - de forma considerável; 5 - muito</p>	<p>Por favor, indique o seu grau de concordância com cada sentença apresentada abaixo.</p> <p>1 - discordo totalmente 2 - discordo parcialmente 3 - não concordo nem discordo 4 - concordo parcialmente 5 - concordo totalmente</p>

Fonte: CORDEIRO (2012)