

2

Referencial teórico

O presente capítulo foi elaborado com a finalidade de discutir e apresentar os principais referenciais teóricos que fundamentam conceitualmente este estudo.

O capítulo está dividido em dois grandes temas: gerações e carreiras. Em relação às gerações, primeiramente são conceituadas todos os tipos de gerações e, em seguida são detalhadas as características da geração Y e suas particularidades em relação ao ambiente organizacional. Na sequência são apresentados os conceitos e as características das carreiras: organizacionais, sem fronteiras, proteanas, inteligentes e das âncoras de carreira.

2.1.

Conceituando as gerações

Um dos grandes desafios enfrentados atualmente pelas organizações é o de saber lidar com grupos heterogêneos que se constituíram em função de diferentes características dos indivíduos que atuam no mercado de trabalho. Uma dessas diferenças é a idade, que produz comportamentos específicos de acordo com cada faixa etária. Há uma ampla literatura que indica que existem diferenças de perfis perante a vida e o trabalho para as gerações (VELOSO et al, 2008). De acordo com as teorias sobre as gerações, os indivíduos que nasceram num mesmo período de tempo, experimentam de forma comum, vivências de vida históricas e sociais. Essas experiências comuns poderiam provocar um padrão de respostas similares dos indivíduos em relação aos seus valores e crenças sobre as empresas; 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).

O conceito de geração pode ser entendido como um grupo que tem em comum seu período de nascimento, etapas de desenvolvimento e acontecimentos significativos de suas vidas (KUPPERSCHMIDT, 2000 *apud* WONG et al, 2008). Conforme apontam Strauss e Howe (1991 *apud* DULIN, 2008), cada geração é composta pelo conjunto de situações experimentadas pelos indivíduos durante as fases da juventude e adulta. Estas situações definem cada geração e estabelecem suas principais características de perfil.

Segundo Dulin (2008), as atitudes, ambições e visões sobre o mundo dos integrantes de cada geração são formadas a partir das vivências ocorridas em um cenário social e histórico comum. O contexto social e histórico em que cada geração cresceu e se desenvolveu influencia a sua personalidade, valores, crenças, ética, sentimentos, objetivos e motivações (SMOLA; SUTTON, 2002).

Compreender uma nova geração parece ser um grande desafio para as gerações anteriores. Segundo Oliveira (2009), atualmente vivemos um momento único, pois há quatro gerações convivendo e se influenciando mutuamente. Antigamente, se considerava apenas três gerações, avós, pais e filhos. Na sociedade atual, temos famílias convivendo como netos, filhos, pais, avós e bisavós.

A definição de geração aceita atualmente estabelece como marco a divisão de vinte anos separando uma geração da outra. Oliveira (2009) classifica as gerações como: *Belle Époque (Tradicionalista)*; *Baby Boomers*; Geração X e Geração Y. A literatura não segue um padrão com relação à delimitação dos anos de nascimento que dividem cada uma das gerações. Apesar de algumas divergências, de uma forma geral, as gerações são classificadas como (ALSOP, 2008): Tradicionalistas – nascidos entre os anos de 1925 e 1945; *Baby Boomers (Boomers)* - nascidos entre os anos de 1946 e 1964; Geração X (*Xrs*) – nascidos entre os anos de 1965 e 1979 e Geração Milênio ou Geração Y (*Yrs*) – nascidos entre os anos de 1980 e 2001.

Diversos autores pesquisaram estas gerações e nem sempre apresentam os mesmos períodos para identificar o ano de nascimento dos integrantes de cada uma das gerações. No entanto, estes autores convergem em vários aspectos quando se referem à descrição do perfil de cada uma das gerações (TULGAN, 2009).

Para entender melhor o perfil de cada geração, também se faz necessário conhecer e compreender o contexto em que cada geração cresceu, as tendências culturais que tiveram contato e as mudanças políticas e sociais pelas quais passaram.

A geração Tradicionalista, também conhecida como *Belle Époque*, compreende as pessoas nascidas entre os anos de 1925 a 1945. Esta geração viveu uma época de guerras e da grande depressão econômica, onde as famílias viviam em busca de trabalho ou fugindo por problemas políticos ocasionados pela Primeira Guerra Mundial. Os valores predominantes dessa geração eram a compaixão e a solidariedade. Possuíam um perfil de forte dedicação ao trabalho e respeito às autoridades e às regras. A grande missão desses jovens era a reconstrução da sociedade. Tinham uma forte fidelidade ao trabalho e à instituição matrimonial, que representavam os grandes dogmas sociais. Esta geração era paciente e entendia que o dever vinha sempre antes do prazer, tanto que a sociedade desta época ficou conhecida como a que resgatou os valores familiares e os bons costumes (OLIVEIRA, 2009).

Oliveira (2009) classifica os integrantes da geração *Belle Époque*, em três categorias: o trabalhador, o privilegiado e o militar. O trabalhador representava o jovem de origem mais humilde migrante das zonas rurais, que possuía baixa qualificação técnica, pouca educação escolar e que por isso se tornava o operário das indústrias. O privilegiado era oriundo das famílias mais ricas, que conseguia estudar em boas escolas e seguir uma carreira melhor, como por exemplo, médico, advogado, engenheiro. O militar podia ter nascido em famílias rurais, de trabalhadores urbanos ou mesmo em famílias com bons recursos. Estes jovens eram simpatizantes pela carreira militar, até porque nessa época havia altos investimentos na indústria bélica e várias guerras acontecendo, o que fazia com que a carreira militar fosse uma opção interessante.

A geração *Baby Boomers* compreende as pessoas nascidas entre os anos de 1946 a 1964. Tem este nome, pois com o final da 2ª Guerra, a taxa de natalidade aumentou de forma significativa nos EUA. Esta época era considerada como “anos dourados”, quando a sociedade estava se reconstruindo no pós-guerra (OLIVEIRA, 2009). Os *Boomers* cresceram esperando o melhor da vida. Foram bastante influenciados pela Guerra do Vietnã e pelo Festival de Woodstock (KUPPERSCHMIDT, 2000 *apud* SMOLA; SUTTON, 2002). Em relação ao

Brasil, o cenário vivido por esta geração, foi do governo de Juscelino Kubtschek e o início da ditadura militar (MELO; LEMOS, 2010).

Sua educação foi realizada dentro de um conceito de forte disciplina no trabalho e nos estudos. Qualquer comportamento fora do padrão era mal visto pela sociedade. Esta geração tinha como valores a disciplina, a ordem e a obediência (OLIVEIRA, 2009). Os *Babys Boomers* representam a geração pós-guerra, que foi a primeira a ter TV em casa, vivenciou a corrida espacial e o movimento contra a cultura vigente. Davam valor à juventude e se tornaram pais mais tarde do que a geração antecessora, os Tradicionalistas (MELO; LEMOS, 2010).

Os *Boomers* são profissionais mais motivados, otimistas e *workaholics*. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas. Dão valor ao status e à ascensão profissional e são leais às empresas em que trabalham (TULGAN, 2009). Esta geração pode ser caracterizada como um perfil individualista moderado (TWENGE; CAMPBELL, 2008). São identificados pela literatura como indivíduos que valorizam a segurança no trabalho, tendem a ser bons mentores e buscam o consenso entre as partes. Possuem perfis mais tradicionais e são mais acostumados à autoridade. São interessados em adquirir poder e *status*, têm dificuldades em equilibrar a vida pessoal e profissional e anseiam por recompensas externas. Os integrantes dessa geração têm tendência a buscar o consenso (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008).

Segundo Oliveira (2009), os jovens da geração *Baby Boomers* podiam ser categorizados de duas formas: o disciplinado e o rebelde. O disciplinado era o jovem que possuía um comportamento exemplar, cresceu em famílias de pais trabalhadores ou militares e assumiu a missão de apoiar a reconstrução do mundo. Por ter este perfil teve mais facilidade de trabalhar em empregos estáveis em grandes empresas. O jovem rebelde era o oposto ao disciplinado e fazia escolhas que transgredissem as regras e a ordem estabelecida. Não se preocupava em ter um futuro estruturado e seu comportamento mais comum era fumar, usar cabelos compridos e roupas justas, entre outros. Foi mais influenciado pela música e pelo cinema.

Apesar da maioria dos integrantes da geração *Babys Boomers* já ter se aposentado, muitos ainda trabalham, ocupando cargos políticos ou cargos executivos nas organizações onde desenvolveram suas carreiras no modelo organizacional (MELO; LEMOS, 2010).

A geração X engloba pessoas nascidas entre os anos de 1965 e 1979. Este período foi marcado por várias revoluções, assassinatos de grandes líderes políticos (irmãos Kennedy, Martin Luther King, Malcolm X), movimentos hippies, rebeliões estudantis e pelo surgimento da televisão. Esta geração vivenciou a corrida armamentista, a guerra fria e seu fim e a explosão da mídia em massa. Em termos de Brasil, esta geração vivenciou o momento da ditadura militar, onde havia uma forte censura da liberdade individual e investimentos em uma educação mais técnica (MELO; LEMOS, 2010).

Suas principais características são o pragmatismo, a autoconfiança e as atitudes mais egocêntricas (OLIVEIRA, 2009). Possuem uma postura mais cética diante da vida e defendem um ambiente de trabalho mais informal, com uma hierarquia menos rigorosa. Carregam o “peso” de ter vivido a era dos *downsizings* corporativos, o que afetou a segurança nos seus empregos. Este fato estimulou uma tendência a desenvolver suas habilidades para melhorar sua empregabilidade (TULGAN, 2009). Os *Xrs* são considerados competentes tecnicamente e se sentem à vontade com relação às mudanças, diversidades e à competitividade (KUPPERSCHMIDT, 2000 *apud* SMOLA; SUTTON, 2002). Como seus representantes cresceram em famílias onde, tanto o pai quanto a mãe, estavam inseridos no mercado de trabalho e em alguns casos, onde somente conviviam com a mãe ou com o pai, em função do divórcio, possuem uma tendência a utilizar suas equipes de trabalho para suprir seus relacionamentos interpessoais (SMOLA; SUTTON, 2002).

Os integrantes da geração X possuem um perfil mais independente e individualista comparado às gerações anteriores, são vistos como resistentes à hierarquia e buscam constantemente o *feedback*. São menos leais às empresas para as quais trabalham, estão mais interessados em ganhos de oportunidades e tendem a trocar de empresa por melhores recompensas e desafios. Preocupam-se com seus próprios objetivos e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008).

De acordo com Oliveira (2009), os jovens da geração X podem ser agrupados em quatro tipos: o revolucionário, o musical, o familiar e o *workaholic*. O revolucionário podia se identificar com a agressividade dos movimentos políticos e estudantis ou com uma atitude pacifista, específica dos movimentos hippies, que eram a favor dos direitos iguais para todos. O musical se comunicava através da música. Estes jovens buscavam a conquista do prazer através da música. O familiar buscava a estabilidade financeira, a construção de uma família exemplar, conforme foram ensinados por seus pais. O *workaholic* era obstinado pelo trabalho, a família ficava em segundo plano, se considerava autossuficiente e tinha como foco uma carreira de sucesso.

O perfil da liderança que caracteriza a geração X é mais diversificado, conciliador, prático e transparente, comparado a geração dos *Babys Boomers* (MELO; LEMOS, 2010).

A geração Y abrange os jovens nascidos entre os anos de 1980 e 2001. As principais características desta geração são: a busca pela satisfação imediata; a transgressão como forma de inovar; a ansiedade e impaciência diante das situações; o questionamento constante; a transitoriedade e ambiguidade em suas decisões e escolhas; o desenvolvimento de ideias e pensamentos de forma superficial. Nasceram em famílias mais estruturadas e que convivem de forma mais flexível, diferentemente das gerações anteriores (OLIVEIRA, 2009). O perfil desta geração será descrito com maiores detalhes nos próximos itens.

O quadro abaixo descreve de forma resumida as principais características de cada uma das gerações, conforme Alsop (2008).

QUADRO COMPARATIVO DE GERAÇÕES				
	TRADICIONALISTAS	BABY BOOMERS	GERAÇÃO X	GERAÇÃO Y
PERÍODO	1925 – 1945	1946 - 1964	1965 - 1979	1980 - 2001
CARACTERÍSTICAS	Patriotas, dependentes, conformistas, respeito à autoridade, rigidez, conservadorismo social e financeiro e sólida ética profissional	" <i>Workaholics</i> ", idealistas, competitivos, leais, materialistas, busca pela satisfação pessoal, títulos valiosos e cargos de destaque	Autoconfiantes, capacidade de adaptação, cinismo, desconfiança sobre autoridade, empreendedor es, experiência tecnológica	Forte otimismo, senso cívico, forte envolvimento com a família, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, impaciência, capacidade para realizar tarefas múltiplas e trabalhar em equipe

Quadro 1: Quadro Comparativo de Gerações
 Fonte: Adaptado de Alsop (2008, p.5)

2.2. Caracterizando a geração Y

Os integrantes da geração milênio ou geração Y representam a força de trabalho mais jovem da atualidade e são os filhos das gerações *Babys Boomers* e X (MELO; LEMOS, 2010). Suas experiências foram marcadas pelo desenvolvimento da tecnologia computacional e seus desdobramentos mais recentes, a difusão da Internet, os *sites* de relacionamentos, as redes sociais, a utilização da simulação em jogos virtuais de console e *web-based* (SMOLA; SUTTON, 2002; ALSOP, 2008;). Algumas publicações de cunho não acadêmico caracterizam os indivíduos dessa geração como muito acostumados a lidar com um grande número de informações, com a interconectividade e a multidisciplinaridade. Segundo Oliveira (2009), apesar de serem extremamente informados, não sabem lidar com tanta informação de maneira produtiva. Possuem uma tendência a ficarem conectados 24 horas por dia. Existe uma expectativa de que esta seja a geração com a mais alta capacidade de se relacionar socialmente (SMOLA; SUTTON, 2002). Esta geração valoriza muito mais a conexão e integração entre as pessoas do que as suas antecessoras (OLIVEIRA, 2009).

Lipkin e Perrymore (2010) classificam os jovens da geração Y como os nativos digitais e os integrantes das demais gerações como imigrantes digitais. Os nativos digitais sempre tiveram a tecnologia como parte integrante e constante em suas vidas. Já os imigrantes digitais precisaram aprender e incorporar a tecnologia em suas vidas.

A geração Y é composta, em sua maioria, por filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com a segurança, são alegres, cheios de energia e seguros de si. É a geração internet, de múltiplas tecnologias que mudam a cada instante. É representada por jovens que sabem o que querem, não reivindicam, executam a partir de suas decisões, dos seus *blogs* e SMS. Seu foco é na ação e não na polêmica e não costumam pedir autorização. Estes jovens costumam questionar com frequência, são impacientes diante de quase todas as situações, transitórios e ambíguos em suas tomadas de decisão. Desenvolvem seus pensamentos e idéias de forma superficial e buscam viver suas experiências de forma intensa (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Os jovens desta geração costumam ser talentosos, criativos, exigentes, socialmente conscientes e superestimulados. Representam um grupo bastante heterogêneo e um forte desafio para seus líderes. Cresceram ouvindo “você pode ser o que quiser”, sendo valorizados, se sentindo especiais e dentro de um modelo escolar que reforça a autoestima e é focado no sistema de recompensas, independentemente do seu merecimento. Foram criados por pais protetores, que influenciaram bastante em suas decisões. Como seus pais elogiavam inclusive os desempenhos insuficientes, estes jovens cresceram entendendo que não podem errar. Isto é, foram criados sob um forte conceito de autoestima (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

De acordo com Oliveira (2009), os jovens da geração Y foram criados por famílias estruturadas, com modelos de educação mais flexíveis, onde ter pais separados e irmãos de pais diferentes é bastante comum. Possuem variadas influências familiares, ou seja, não se restringem somente ao pai e a mãe, mas também aos seus tios e avós. Diferentemente das gerações anteriores, estes jovens além de terem que conviver com a não presença do pai em função do trabalho, também tiveram que conviver com a ausência da mãe, isto porque a mulher passou a ter uma maior autonomia e a estabelecer relacionamentos conjugais de forma mais independente, tanto financeiramente quanto emocionalmente. Neste

contexto e para compensar essa ausência, as mães e pais destes jovens se esforçaram para oferecer a seus filhos as melhores opções de escola, cursos de idiomas e de informática e esportes diversificados. Este fato até explica, de certa forma, a grande familiaridade que os jovens dessa geração que pertencem a classe alta, têm com a língua inglesa. Acrescenta-se a isto outros fatores como, por exemplo, o grande contato com os videogames que possuem seus comandos em inglês, com as músicas, os filmes e a internet (SMOLA; SUTTON, 2002; ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Estes jovens não possuem muita paciência, querem as coisas para “agora”. O importante é o resultado e não o processo em si. Esta geração conhece o mundo como algo em constante transformação e repleto de incertezas, mas estes fatos não representam uma ameaça, pelo contrário. Para estes jovens o mundo configurado desta forma é o seu *habitat* natural (TULGAN, 2009).

Essa geração é mais individualista, defende suas opiniões e priorizam os aspectos pessoais em detrimento às questões profissionais. São indivíduos que buscam preferencialmente o reconhecimento e o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (TULGAN, 2009). Caracterizam-se como jovens exibicionistas que almejam a fama e a riqueza. No entanto, também possuem uma consciência bastante altruísta e se preocupam com as questões sociais e ambientais do mundo (ALSOP, 2008).

Como cresceram sendo frequentemente premiados, uma das características mais fortes dessa geração é a autoconfiança e uma visão bem mais otimista em relação ao futuro, comparada às gerações anteriores (SMOLA; SUTTON, 2002). Seus pais, pertencentes às gerações *Babys Boomers* ou X, os educaram indicando que podiam realizar o que quisessem o que fez com que estes jovens passassem a ter bastante compreensão dos seus próprios pontos fortes. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), as grandes expectativas que possuem estes jovens são consequências da forma como foram criados por seus pais e pelo movimento de estímulo à autoestima realizado pela sua geração. Comparados às gerações anteriores, os *Yrs* foram as crianças mais desejadas e apreciadas por seus pais, isto é, cresceram e se desenvolveram em uma cultura centrada nos filhos. As autoras classificaram os pais destes jovens, como “pais-helicóptero”, ou seja, pais que vivem “sobrevoadando” seus filhos para protegê-los e com isso acabam por impactar o seu desenvolvimento e a possibilidade de aprenderem com os seus próprios

erros. Além da grande autoestima, os integrantes dessa geração são narcisistas, apresentam um elevado grau de ansiedade, baixa necessidade de reconhecimento social e altas expectativas em relação às suas carreiras e ao ambiente corporativo (TWENGE; CAMPBELL, 2008). Por terem crescido e se desenvolvido a partir de elogios e recompensas externas, estes jovens são mais estimulados as influências externas do que internas e buscam satisfações mais instantâneas e imediatas (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

2.2.1. Geração Y no trabalho

Os jovens da geração Y representam os novos entrantes no mercado e estão ocupando os cargos das gerações anteriores, X e *Babys Boomers* (MELO; LEMOS, 2010). Esta geração também denominada milênio, lida muito bem com as mudanças, não prioriza a segurança no trabalho, busca constantemente novos desafios e aceita mais os erros do que as gerações anteriores. São jovens que almejam ter um rápido crescimento na empresa, querem assumir mais responsabilidades, participar das tomadas de decisão, mas ao mesmo tempo desejam desenvolver suas competências e um ambiente de trabalho mais flexível (ALSOP, 2008).

A autoestima inflada que estes jovens adquiriram a partir da forma como foram criados por seus pais e pelas suas experiências escolares, influencia as suas atitudes no ambiente de trabalho. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), esta geração normalmente apresenta dificuldade em aceitar erros sem culpar o outro, tolerar críticas construtivas, focar no momento presente, assumir responsabilidades por suas ações e decisões. Além de terem uma visão e consciência limitadas da realidade que os cerca e das suas próprias limitações.

As gerações possuem percepções diferenciadas sobre o tema carreira, afinal nasceram em épocas diferentes e lidaram com realidades distintas no mercado de trabalho. Foi observado que a geração Y é a que mais acredita que consegue fazer carreira, crescer e ter oportunidades nas empresas onde trabalham (VELOSO et al, 2008). Como estão acostumados à constantes mudanças, suas expectativas não são de longo prazo, como ocorre com as gerações anteriores. Seus projetos de vida e carreira possuem prazos mais curtos, pois acreditam que precisam ser felizes no

momento presente e não quando se aposentarem. Desejam e sabem que possuem grandes desafios pela frente, por isso não querem perder tempo (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

De acordo com Alsop (2008), estes jovens costumam trocar de empresa com certa frequência, pois estão em busca de seus objetivos de carreira. Segundo este mesmo autor, esta característica da geração Y pode ser encontrada em jovens de diferentes países, independente da sua cultura. Esta geração percebeu que o aprendizado profissional se encontra no mercado de trabalho. Por isso, quando entendem que não tem mais o que aprender em uma organização, procuram por novas oportunidades (PASCARELLA et al, 2008).

Por terem sido educados com base em recompensas e punições sobre os seus resultados, estes jovens necessitam de constantes *feedbacks*, pois esperam que lhes seja dito como estão indo, se possuem possibilidades de crescer e alcançar mais resultados, caso contrário se desmotivam e buscam outro desafio que lhes proporcione isto. A motivação destes jovens não está relacionada unicamente ao fator financeiro. Outros fatores possuem relevância para eles, tais como: relacionamento com seu gestor, desenvolvimento pessoal e ambiente de trabalho (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Ter um bom relacionamento com seu gestor é bastante valorizado pela geração Y, que espera receber de seu gestor direcionamento, aprendizado e referenciais que contribuam para que ele possa atingir seus objetivos. A geração milênio é orientada por desafios, precisa sentir que está crescendo e se desenvolvendo frequentemente. Em relação ao ambiente da empresa, é necessário que haja flexibilidade, harmonia e coletividade (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Além de valorizarem o bom relacionamento com seus líderes, esta geração, também dá importância ao trabalho em equipe e à socialização com seus colegas de trabalho. Prezam a comunicação constante com seus amigos e familiares, independentemente das suas obrigações profissionais (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Lipkin e Perrymore (2010) apontam que uma das grandes dificuldades que os gestores dos jovens da geração Y possuem é dar o *feedback* dos pontos de melhoria em relação aos seus comportamentos, atitudes e desempenho. Estes jovens não aceitam facilmente as críticas construtivas e entendem as melhorias apontadas, mais como fatores externos do que internos. Isto porque possuem uma elevada autoestima derivada da forma como foram educados por seus pais. Segundo estas autoras, como estes jovens necessitam de aprovações e recompensas frequentes, seus gestores reclamam que constantemente precisam fazer um reconhecimento, dar um reajuste salarial, pagar um bônus, aprovar o *home office*, entre outras ações.

Como esta geração é motivada muito mais por fatores e recompensas externas, sejam através de frequentes elogios, *feedbacks* e reconhecimento por parte de seus líderes, Lipkin e Perrymore (2010) recomendam o desenvolvimento da motivação externa nesses jovens. Desta forma, será possível aumentar sua independência, autossuficiência e produtividade no ambiente de trabalho.

Segundo Oliveira (2009), os jovens da geração Y precisam ter referenciais voltados para os valores e não para regras e julgamentos, necessitam de orientação por parte de seus gestores, com um foco no diálogo verdadeiro e na negociação de expectativas. Estes gestores necessitam orientar a sua gestão no sentido da compreensão dos significados e valores envolvidos nas escolhas que estes jovens fazem, e não no controle sobre seus horários, formas de se vestir ou de realizar as tarefas.

Dado que o perfil desta geração é de fazer muitos questionamentos, é importante que seus líderes sejam transparentes, ouçam e prestem atenção ao que é dito, não façam suposições e somente questionem se não tiverem entendido o que foi apresentado. Esta geração almeja respostas diretas e claras, não gosta que seus líderes façam rodeios. É preciso que os líderes compreendam que os constantes questionamentos não são realizados com o objetivo de contestá-los. Por possuírem a capacidade de lidar com diversas informações ao mesmo tempo, seus gestores precisam apresentar-lhes todas as informações e possibilidades envolvidas, bem como as consequências de suas escolhas. Além disso, os líderes precisam dar significados, aplicações práticas e estabelecer referenciais objetivos para a imensa quantidade de informações. Também é importante motivar ainda

mais a utilização de ferramentas que façam com que as informações fluam de uma forma mais fácil e rápida (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Devido ao fato da geração Y se sentir muito confortável com a tecnologia e a internet, possuem uma grande habilidade para trabalhar com as tecnologias de ponta e em ambientes de constantes mudanças e por consequência representam uma força de trabalho que muito interessa e beneficia as empresas (TULGAN, 2009). Relacionam-se com a tecnologia de forma desembaraçada, reformulando seus conceitos e utilizam o método de tentativa e erro como forma de aprender a operação de novos equipamentos (BECK; WADE, 2004).

A criatividade e o foco em resultados também fazem parte do perfil desta geração. Seus integrantes possuem muitas ideias inovadoras e propostas para realizar mudanças, por isso não se sentem motivados quando necessitam realizar atividades mais rotineiras e operacionais. Como estão acostumados com a velocidade das mudanças, não são reativos a elas, ao invés disso, buscam estarem no limite das novidades. Desta forma, seus líderes precisam respeitar essas ideias e propostas e fornecer mais informações para que estes jovens possam melhor avaliá-las. No entanto, o que comumente acontece é uma reatividade por parte dos gestores, que entendem que estes jovens muitas vezes não conseguem aceitar a realidade e querem mudá-la apenas para adequá-la a eles. Com relação ao foco em resultados, esta geração precisa conhecer de forma clara o resultado que deve ser alcançado e entender que deve ser avaliado de forma diferenciada. Isto porque como são mais individualistas e acreditam que se derem resultados diferenciados precisam ser avaliados e reconhecidos também de forma diferenciada. Dão prioridade a se compararem consigo próprios, com sua evolução e crescimento profissional em momentos distintos, do que com os outros. No entanto, seus líderes necessitam ser coerentes e imparciais nas avaliações, especialmente quando os comparam com os demais. Estes jovens relacionam suas realizações diretamente com os resultados, portanto se tornam impacientes quando algo não atende à sua busca por satisfação imediata com seu próprio desempenho (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Estes jovens costumam encarar o desafio de constituir as suas próprias empresas, apesar do risco que isto envolve, como uma maneira de concretizar seus sonhos, ter o controle de suas vidas e carreiras. Por isto, é comum nos EUA que estes jovens deixem as organizações e invistam em uma carreira como empreendedores, principalmente em negócios voltados para a inovação e a tecnologia (ALSOP, 2008).

Em estudos realizados na Nova Zelândia foi identificado que os jovens da geração Y possuem uma aspiração maior por *status* e autonomia no trabalho, do que os integrantes das demais gerações. Foi observado que a geração Y é mais ambiciosa, focada na carreira e anseia por objetivos de trabalho mais desafiantes do que a geração *Baby Boomers*, mas não necessariamente diferente do que a almeja a geração X. Possuem níveis mais baixos de otimismo, juntamente com a geração *Baby Boomers*, e níveis mais altos de consciência, como a geração X. Com relação aos níveis de motivação por crescimento de carreira e contato com os colegas de trabalho, a geração Y se apresenta maior do que os *Baby Boomers*. Os níveis de motivação por poder dos “Yrs” são mais baixos do que as outras gerações (WONG et al, 2008 *apud* CAVAZOTTE et al, 2010).

Com relação ao ambiente corporativo, esta geração anseia por flexibilidade quanto aos dias e horário de trabalho, menos formalismos e rigidez quanto à vestimenta profissional e ao local de trabalho, maior tempo livre, mais acesso às mídias digitais. Isto é, buscam liberdade para trabalhar, pois acreditam que, desta forma, irão produzir muito mais e serem mais criativos. Sendo assim, valorizam muito a integração entre a vida profissional e pessoal, pois entendem que não pode haver uma separação entre ambas. Isto é, na concepção destes jovens, o trabalho é algo que precisa ser incorporado à vida e não englobar tudo. Esta geração foi a primeira a não valorizar o conceito de *workaholic* (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), uma vez que cresceram compreendendo que a felicidade deve acontecer agora e não necessitam aguardar as suas aposentadorias para curtí-la, querem ter lazer, tempo livre e satisfação pessoal no trabalho (MELO; LEMOS, 2010)

Como estes jovens valorizam as questões éticas, sociais e ambientais, a imagem e a reputação de uma empresa influenciam a sua decisão no momento de optar por uma organização em detrimento de outra. Em função disso, buscam trabalhar em organizações éticas e responsáveis socialmente. Na contrapartida, evitam escolher empresas atreladas a uma imagem negativa, como por exemplo, indústrias do tabaco, químicas, de bebidas alcoólicas (ALSOP, 2008). Segundo Lipkin e Perrymore (2010), esta geração espera que as empresas onde trabalhem respeitem as pessoas, a diversidade e tenham consciência social.

2.3. Conceituando as carreiras

O conceito de carreira vem sofrendo uma evolução ao longo dos tempos. De acordo com Robbins (2005), poucas práticas mudaram tanto nos últimos vinte anos, quanto o papel da organização na carreira dos seus colaboradores. Por este motivo, o tema carreira é bastante discutido nas organizações e no mercado. Logo, abordar este conceito e colocá-lo na prática, parece representar um grande desafio para as áreas de recursos humanos das organizações.

Com uma economia mais instável, um mundo globalizado e a competição mais acirrada, as empresas evoluíram para um modelo onde a flexibilidade, a competitividade e o resultado em curto prazo passaram a imperar. A globalização, os processos de *downsizing*, a terceirização, as fusões e aquisições passaram a fazer parte do dia a dia das organizações, o que fez com que os profissionais se sentissem inseguros e temerosos diante deste cenário instável (DUTRA, 2010). Neste contexto, os profissionais passaram a desenvolver formas diferentes de carreira para se ajustar a estas mudanças, e o conceito de carreira deixa de ter um enfoque voltado para as organizações e passa a ter um enfoque mais voltado para o indivíduo, o profissional. A responsabilidade pela carreira deixa de ser da empresa e passa a ser do profissional, com um foco em autodesenvolvimento. Anteriormente o conceito que predominava era o de carreiras organizacionais, as quais eram desenvolvidas a partir de uma relação de longo prazo com a empresa.

Os estudos realizados sobre carreira precisam levar em consideração não somente a estrutura que as empresas oferecem para os indivíduos crescerem profissionalmente, como também outros fatores tais como, as aspirações específicas de cada faixa etária do trabalhador e o contexto onde estão inseridas essas empresas e os trabalhadores. De um lado, o atual cenário de mercado exige que as organizações sejam bastante flexíveis para atuar e influenciar seu segmento de negócio. E, por outro lado, os indivíduos são conduzidos a reformatar seu planejamento de carreira de forma mais proativa e independente (VELOSO et al, 2008).

Em termos históricos, a definição de carreira vem sendo compreendida de forma bem genérica, como uma trilha, um caminho a ser seguido. Sendo vista como um caminho, a carreira se caracteriza como mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional (DUTRA, 2010). Assim, a carreira de um executivo se delinaria pela mobilidade e a de um militar, pela profissão de militar. Já Hill (2002) entende que a carreira é uma sucessão de atitudes e comportamentos, relacionados ao trabalho de um indivíduo. Neste sentido, o trabalho influencia a forma como os indivíduos se relacionam com as pessoas, organizações e sociedade. Estas duas definições não levam em consideração as variáveis mais difíceis de serem controladas que são as organizações e a sociedade, visto que veem a carreira como o resultado das escolhas do indivíduo.

Hill (2002) aponta que a carreira, tanto sob o ponto de vista científico quanto popular, apresenta quatro significados diferentes. O primeiro é a carreira como avanço, ou seja, como uma mobilidade vertical em uma empresa hierarquizada. O profissional vai ascendendo de cargo na empresa. No segundo ponto de vista, a carreira é a profissão do indivíduo logo, somente alguns trabalhos são vistos como carreiras, por exemplo: a de médico, professor, engenheiro, advogado. Outras ocupações não seriam consideradas como carreiras. Seriam consideradas carreiras somente as ocupações que frequentemente conduzem a uma progressão de *status*. Para o terceiro, a carreira representa todo e qualquer trabalho realizado por um indivíduo, ou seja, a sua história ou a sequência de posições ocupadas, independente do nível ou tipo de trabalho. E para o quarto, a carreira significa a maneira como o indivíduo vivencia a sucessão de trabalhos e atividades do seu histórico profissional. Estes dois últimos significados são muitos utilizados pelos estudiosos do comportamento social.

De acordo com Hill (2002), o terceiro significado, conforme proposto por Hughes e Coser (1994), equivale a uma carreira objetiva, isto é, a uma sequência de trabalhos. Já o quarto significado, a uma carreira subjetiva formada por experiências particulares que envolvem mudanças de aspirações, satisfações, ou seja, mudanças de atitudes voltadas para o trabalho e para a vida do indivíduo. De acordo com Hall (2002), tanto a carreira objetiva quanto a subjetiva, representam dois lados do mesmo processo, pois independem do tipo de trabalho realizado. Tanto faz se um indivíduo for uma dona de casa, um diretor de uma empresa, um paciente de uma clínica ou colaborador de uma instituição sem fins lucrativos, todos possuem uma história com um papel específico ou *status* (VELOSO et al, 2008). No processo de reflexão sobre estes diversos significados de carreira, Hall (2002) passou a defini-la como uma sequência percebida individualmente pelo indivíduo a partir de suas experiências de trabalho e as atividades que ocorrem ao longo de sua vida.

Em contraponto a estas definições, London e Stumph (1982 *apud* DUTRA, 2010) entendem que a carreira também engloba os trabalhos realizados ao longo da vida, no entanto, os autores reforçam que os indivíduos ao realizarem seus

trabalhos, se deparam com necessidades tanto pessoais, quanto organizacionais e sociais. Para tanto, o indivíduo precisa fazer ajustes ao longo de sua carreira para conciliar estas três necessidades. Para estes autores, a carreira representa uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados ao longo da vida profissional de um indivíduo. Sob a perspectiva do indivíduo, a carreira envolve a compreensão e avaliação das experiências profissionais. Já sob a perspectiva da empresa, envolve as políticas, procedimentos e as decisões ligadas à carreira (VELOSO et al, 2008). A partir desta definição, a carreira deixa de ser uma sucessão sequencial de trabalhos e experiências, para evoluir à um conceito que abrange diversos estágios e transições que são determinados pelo tipo de pressão que indivíduo é submetido ao longo do tempo, sejam estas pressões pessoais, da empresa ou da sociedade. Desta forma, este conceito de carreira inclui o fator de imprevisibilidade e de movimento, e não mais supõe que a carreira seja algo linear (VELOSO et al, 2008).

As teorias tradicionais sobre carreiras entendem que existe um interdependência entre a carreira e a organização e a carreira está intimamente relacionada com a realização pessoal (DUTRA, 2010). Segundo Balassiano e Costa (2006), as carreiras organizacionais e profissionais passaram a estar relacionadas aos caminhos seguidos por cada indivíduo, pois este começou a desenvolver sua carreira em função dos seus desejos, necessidades e percepções, fazendo um distanciamento da organização. As organizações precisaram então se readequar para elaborar um novo tipo de contrato psicológico com seus funcionários. As relações de trabalho passaram por um processo de flexibilização, tendo como consequência entre outras coisas, a transferência da responsabilidade da gestão da carreira da empresa para o funcionário, ou pelo menos de uma divisão de responsabilidades entre eles (DUTRA, 2010).

Ainda que as grandes corporações mais hierarquizadas, continuem a influenciar a carreira de seus colaboradores, as carreiras organizacionais ou tradicionais não representam mais a opção dominante no mercado. Há uma forte inclinação para as carreiras estarem relacionadas a outros fatores como necessidades pessoais e familiares do indivíduo, responsabilidade pelo próprio crescimento profissional e consequentemente, pela sua própria carreira (VELOSO et al, 2008). Segundo Schein (1996), estas mudanças de enfoque na carreira, foram ocasionadas pelo fato do mundo ter se tornado mais global, diversificado, complexo e individualista. De acordo com este mesmo autor, atualmente as organizações têm muitas dificuldades para fazer a gestão das carreiras de seus colaboradores.

Dentro do enfoque em que a gestão da carreira é de responsabilidade do indivíduo, existem autores que defendem que o autoconhecimento é primordial para o desenvolvimento de uma carreira (SCHEIN, 1996) e autores que apontam que na construção de uma carreira, o importante é o desenvolvimento de novas

competências, tais como *know-why*, *know-how* e *know-whom* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; HALL, 2002; DUTRA, 2010).

A partir deste enfoque centrado no profissional, surgem os conceitos de carreiras sem fronteiras, carreiras proteanas e carreiras inteligentes. Estes conceitos se contrapõem à concepção de carreiras organizacionais. Nos itens a seguir são descritas de uma forma um pouco mais detalhada cada um desses tipos de carreira.

2.3.1. Carreiras organizacionais

Nas carreiras organizacionais, também denominadas carreiras tradicionais, a progressão do indivíduo é mensurada através dos graus de hierarquia que ele vai atingindo ao longo de sua vida na organização. Neste modelo, o crescimento do profissional se dá de forma vertical e linear, através de ajustes na sua remuneração, seja esse um mérito ou uma promoção. Neste sentido, a carreira está vinculada a uma ou duas organizações, a trabalhos remunerados, com contratos formais entre indivíduo e organização. O sucesso do indivíduo é avaliado e definido pela organização, tomando como parâmetro seu nível hierárquico alcançado, suas promoções, reajustes salariais e bônus. Nesta perspectiva, os benefícios concedidos são vistos como direitos assegurados e a organização é quem conduz a carreira do indivíduo. Isto é, a responsabilidade pela gestão da carreira é da organização. (ROBBINS, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006).

De acordo com Arthur e Rousseau (1996), as carreiras organizacionais estão relacionadas com as movimentações intraempresa, com as grandes organizações e pressupõe um cenário estável de emprego único. Suas principais características, segundo Dutra (2010), são: a) contexto não dinâmico e estável; b) economia vinculada às grandes empresas, que são as que produzem as oportunidades de emprego; c) interdependência entre a empresa e o indivíduo, visto que são as empresas que produzem mudanças nas carreiras; d) as grandes empresas oferecem oportunidades de carreira de longo prazo, ou seja, para toda a vida; e) o empreendedorismo não é um item importante no comportamento de carreira do indivíduo, é apenas uma das opções; f) os funcionários fazem parte das fronteiras da empresa, enquanto que os clientes e os fornecedores estão fora dessas fronteiras; g) as carreiras são estruturadas e definidas pelas organizações e não

pelos indivíduos; h) a aprendizagem e o desenvolvimento profissional do indivíduo ocorre dentro da organização e não no ambiente externo; i) a empresa promove a transferência de conhecimentos através da movimentação entre diferentes funções, isto é, as trocas e oportunidades ocorrem somente dentro do ambiente da empresa.

Conforme as características descritas acima, a empresa é a única responsável pelo desenvolvimento profissional do indivíduo. A este último, cabe apenas ser dedicado e leal à organização. O foco do indivíduo é o conhecimento que está dentro da organização, ele não o expande para o mercado de trabalho, suas expectativas e trocas de informações ficam limitadas à organização onde trabalha (MELO; LEMOS, 2010).

Este tipo de carreira foi mais predominante durante os anos 80 e, apesar de nos anos 90, esta carreira não ter sido mais a principal prática de mercado, as grandes organizações mais hierarquizadas continuaram a influenciar os profissionais em relação à sua maneira de encarar o trabalho e a carreira. No entanto, como a maioria das empresas passou a não mais conseguir oferecer carreiras de longo prazo, surgiram como alternativa e nova perspectiva do conceito de carreira e de organização, as carreiras sem fronteiras (DUTRA, 2010). A seguir é apresentado um quadro comparativo das carreiras tradicionais em relação às carreiras sem fronteiras (BALASSIANO; COSTA, 2006).

	Tradicional	Sem fronteiras
Relação empregatícia	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de desempenho e flexibilidade
Fronteiras	Um ou duas empresas	Múltiplas empresas
Habilidades	Específica para aplicação em uma empresa	Transferível para outras empresas
Medida de sucesso	Pagamento, promoção, <i>status</i>	Trabalho psicologicamente significativo
Responsabilidade pela gestão da carreira	Organização	Indivíduo
Treinamento	Programas formais	No local de trabalho (<i>on the job</i>)
Referencial	Relacionada com idade	Relacionada com aprendizado

Quadro 2: Comparação entre a carreira tradicional e a carreira sem fronteiras.

Fonte: Adaptado de Sullivan (1999, p.458) – Balassiano e Costa (2006, p. 182)

2.3.2. Carreiras sem fronteiras

De acordo com Veloso (2008), ao longo de sua trajetória de carreira, o indivíduo precisa tomar decisões e ter atitudes que muitas vezes afetam outros campos da sua vida, como por exemplo, sua família. Logo, o desenvolvimento do profissional passou a precisar de ajustes sociais que englobam não só o trabalhador como também a sua família (VELOSO et al, 2008).

Atualmente, trabalhar nem sempre é sinônimo de se ter um emprego fixo em uma empresa estruturada. Com o dinamismo do cenário econômico, várias outras modalidades de carreira surgem influenciando, tanto o perfil das organizações quanto dos indivíduos. As empresas para se tornarem mais competitivas, passaram a ter que ser mais flexíveis, dinâmicas e possuem quadros de funcionários mais reduzidos. Foi neste contexto que surgiram as carreiras sem fronteiras. Este tipo de carreira engloba, segundo Arthur e Rousseau (1996), as modificações sociais ocorridas da sociedade industrial para a nova economia.

Na passagem da sociedade industrial para a nova economia, o foco deixou de ser o planejamento e passou a ser a flexibilidade, e nesse processo as organizações precisaram se transformar em organizações sem fronteiras, que passaram a atuar em mercados abertos. As organizações e os indivíduos tiveram que se reorganizar, ou seja, passaram a unir seus conhecimentos, qualificações e tecnologia de uma forma diferente (VELOSO et al, 2008).

Por se tratar de um conceito recente na literatura, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), abordar este tipo de carreira representa um desafio e precisa de certo “cuidado teórico”.

De acordo com Arthur e Rousseau (1996), as carreiras sem fronteiras possuem os seguintes significados (VELOSO et al, 2008): a) movimentação através das fronteiras de organizações distintas, por exemplo, profissionais especializados em tecnologia do Vale do Silício; b) pode ser comercializada fora da atual organização, por exemplo, professor ou carpinteiro; c) sustenta-se através de *networking* ou informações externas, por exemplo, corretor de imóveis; d) acontece quando as tradicionais fronteiras organizacionais de carreira são interrompidas em função de um discurso hierárquico e fundamentos de progresso; e) ocorre quando um indivíduo não aceita as oportunidades de crescimento profissional por motivos pessoais ou familiares; f) pode ser percebida,

dependendo do profissional, como um futuro sem fronteira, neste caso o profissional pode não ter atentado para os possíveis entraves estruturais.

Dos significados descritos, o ponto em comum é a questão da independência do profissional. Em função dos *networkings* e da procura frequente de conhecimentos e recursos de outras pessoas, os profissionais acabam sendo os responsáveis por suas carreiras futuras. O indivíduo e a organização representam duas unidades diferentes de análise (VELOSO et al, 2008):

Em contraposição às carreiras tradicionais, as carreiras sem fronteiras representam uma trilha profissional individualizada, realizada em diferentes organizações e a partir de experiências de trabalho diferenciadas. Não existe espaço para a linearidade na ascensão profissional. Desta forma, a relação do indivíduo com a organização é mais independente, ela passa a ser o gestor de sua carreira, o que exige que o indivíduo tenha um perfil mais pró-ativo na definição da sua carreira (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A movimentação entre diferentes organizações se dá não somente pela busca do indivíduo por novos desafios, como também pela diminuição das oportunidades de carreira nas organizações. O conceito de carreira atrelada a uma única organização se tornou menos comum. Atualmente o que se tem visto na prática, é uma maior movimentação entre as empresas do que dentro das empresas (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

As competências que amparam as carreiras inteligentes (*knowing-why, knowing-how e knowing-whom*), também podem ser aplicadas às carreiras sem fronteiras, pois mesmo que haja mudança de empresa e projeto, é possível que o indivíduo consiga desenvolver essas competências (VELOSO et al, 2008). Estas competências são: a) saber por que (*know why*), motivação para a realização do trabalho; b) saber como (*know how*), conhecimento para a realização do trabalho; c) saber com quem (*know whom*), rede de relacionamentos para a realização do trabalho.

Na tabela seguinte são descritas as tendências que transformaram as carreiras sem fronteiras, sob o ponto de vista da pessoa e da organização (DUTRA, 2010).

Origem	Tendências
	<i>De que os indivíduos</i>
	Assumam a responsabilidade pela própria carreira.
	<p>Passem a cultivar naturalmente <i>networks</i> que proporcionam troca de conhecimentos e propiciam a aprendizagem.</p> <p>Consigam valorização de seu capital humano, aumento da empregabilidade e mobilidade profissional através da aprendizagem acumulada.</p> <p>Adotem postura de empreendedores, mesmo trabalhando como empregados.</p>
Indivíduo	<p>Se movam entre empresas e ocupações, adquirindo novas experiências e <i>know-how</i>.</p> <p>Participem de fóruns formais e informais, trocando técnicas e informações de mercado.</p>
	<p>Desenvolvam lealdade mútua entre si e não à organização.</p> <p>Persigam coletivamente a aprendizagem, influenciando as próprias organizações.</p>
	Construam a continuidade da carreira tanto através das experiências passadas quanto através das várias tarefas assumidas em diferentes trabalhos e das interrupções e surpresas que levam a caminhos diferentes do planejado.
	<i>De que as organizações</i>
	Ofereçam empregos por períodos de tempo mais curtos, sem garantir estabilidade.
Organização	<p>Incentivem a participação de seus empregados em atividades extraorganizacionais e a formação de <i>networks</i> sociais.</p> <p>Passem a gerar episódios descontínuos de crescimento profissional que favorecem a autoorganização.</p>
	Tornem as fronteiras mais permeáveis, favoreçam o surgimento da segurança gerada pelo próprio indivíduo através da aprendizagem pessoal.
	Proporcionem ascensão baseada em projetos em vez de baseada na estrutura organizacional, sem excluir os diferenciais pessoais e o “ <i>ranqueamento</i> ” informal do <i>expertise</i> .

Tabela 1: Síntese das origens das carreiras sem fronteiras.

Fonte: Dutra, 2010 – p. 26

2.3.3. Carreiras proteanas

O conceito de carreira proteana, desenvolvido por Hill (2002), é inspirado no deus grego Proteus, que tinha a habilidade de alterar sua forma de acordo com a sua necessidade. Neste tipo de carreira, o indivíduo é motivado por suas necessidades pessoais em detrimento das necessidades da empresa. Suas principais características são: constantes mudanças, autoinvenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidade para redirecionar a carreira, capacidade de construir relações (HILL, 2002).

Segundo Hill (2002), a estabilidade econômica que predominava nas últimas décadas do século XX tinha como resultado empregos relativamente seguros, principalmente nos altos níveis da organização. Neste cenário, mudar de empresa em um curto período de tempo era encarado de uma maneira negativa. No entanto, com a nova economia, os ambientes corporativos tornaram-se conturbados e houve uma diminuição na segurança em todos os níveis hierárquicos. A nova forma de encarar a segurança no emprego é baseada numa proteção desenvolvida internamente, através de habilidades para estruturar recursos externos, como por exemplo: construção de relações e a difusão de tarefas (DUTRA, 2010).

Hill (2002), entende que o contrato tradicional de carreira, onde as promessas de segurança e emprego são de longo prazo, deu lugar a um novo tipo de contrato. Este novo contrato passa a ser de curto prazo, sendo renovado constantemente a partir das necessidades atuais e da *performance* do indivíduo. Esta ideia de contrato apresentada por Hill (2002) se baseia nos primeiros estudos sobre contrato psicológico. Para Hill (2002), o contrato psicológico, mesmo não sendo um documento legal, estabelece as relações entre o indivíduo e a empresa, isto é, o acordo das expectativas mútuas, geralmente implícito, pactuado por ambas as partes na relação de trabalho. Para que o indivíduo seja capaz de lidar com este novo contrato de carreira, é preciso que ele saiba o que aprender, como aprender e que aprenda de forma contínua, sobre si mesmo e sobre os demais (DUTRA, 2010).

No conceito de carreira proteana são identificadas duas formas de contrato psicológico: a relacional e a transacional. A forma relacional é fundamentada no compromisso de longo prazo e na relação de confiança entre ambas as partes. Já a forma transacional é estabelecida no curto prazo, através de trocas, benefícios e contribuições entre ambas as partes. Na concepção de Hill (2002), o contrato proteano assume a forma transacional (DUTRA, 2010).

No quadro abaixo são listadas as principais características do contrato proteano (DUTRA, 2010).

Características
<ul style="list-style-type: none"> • A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.
<ul style="list-style-type: none"> • A carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade (a <i>idade da carreira</i> conta e não a idade cronológica).
<ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> • Obtido através do aprendizado contínuo. • Auto direcionado. • Relacional. • Encontrado em desafios de trabalho. • O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal. • Retreinamento. • Mobilidade <i>para cima</i> • Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none"> • De <i>know-how</i> para <i>learning-how</i>. • De segurança no emprego para empregabilidade. • De carreiras organizacionais para carreiras proteanas. • De ser humano do trabalho para ser humano integral. • A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas desafiadoras. • Desenvolvimento de relações. • Informações e outros recursos de desenvolvimento. • O objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Quadro 3: Características do novo contrato proteano de carreira.

Fonte: Hill (2002), adaptado de Hill e Mirvis (1996). Dutra, 2010, p. 16.

Para se desenvolver na carreira proteana, o indivíduo precisa de um alto senso de identidade e adaptabilidade pessoal. Alguns indivíduos preferem a liberdade vinculada à carreira proteana, porém outros sentem necessidade de um suporte externo. Esta identidade é encarada como uma metacompetência, ou seja, “a capacitação de alta ordem que habilita a pessoa a adquirir novas habilidades”. Quando o indivíduo adquire um senso de identidade consistente, ele consegue encontrar o *caminho do coração*, ou seja, o sucesso psicológico necessário para se atingir o resultado da carreira proteana, conforme definido por Shepard (1984 *apud* DUTRA, 2010).

De acordo com Hill (2002), as carreiras proteanas possuem as principais características de perfil (DUTRA, 2010): a) autodirecionamento na realização do trabalho; b) podem ser redirecionadas a qualquer momento, em função das necessidades do indivíduo e por circunstâncias ambientais; c) aprendizagem constante e autoconsciente; d) ocorrem tanto nas empresas como em trabalhos autônomos; e) gerenciadas e moldadas pelos indivíduos e não pela empresa; f) valorizam as experiências, habilidades, transições, mudanças de identidade e aprendizagem ao longo da vida do indivíduo; g) dão importância ao tempo de carreira e não ao tempo cronológico; h) são formadas por diferentes experiências pessoais em educação, treinamento, trabalho em várias organizações, mudanças de ocupações, entre outros; i) o sucesso é mensurado pela visão e valores do indivíduo, com a finalidade de autorrealização, ou seja, o sucesso é interno (sucesso psicológico); j) as escolhas de carreira e a busca pela autorrealização estão integradas à vida do indivíduo; k) focadas na realização do indivíduo, mesmo que ocorra em só uma organização; l) indivíduo segue seu caminho com o coração.

Segundo Hill (2002), quatro dimensões são importantes na carreira proteana (DUTRA, 2010): a *performance* de trabalho a partir do critério do indivíduo e não da organização; as atitudes do indivíduo que influenciam as suas escolhas de carreira; a identidade baseada no auto respeito e nas sinalizações sobre o que o indivíduo quer realizar; e a adaptabilidade em relação a flexibilidade no trabalho e ao desenvolvimento de competências que possuem valor no mercado de trabalho.

Dutra (2010) faz um resumo das diferenças entre as carreiras proteanas e as carreiras sem fronteiras que são apresentadas na tabela a seguir.

Pontos Selecionados	Perspectiva de carreiras proteana	Perspectiva das carreiras sem fronteiras
As fronteiras organizacionais	Fronteiras são mais permeáveis com movimento entre elas: essencial, mais frequente e aceitável.	Não só as organizações, mas também o mundo torna-se sem fronteiras e a organização tem seu tempo balizado pelos tempos de projetos.
A função da organização	Empregadores são responsáveis por prover oportunidades para a aprendizagem contínua.	Organizações geram episódios descontínuos de crescimento, durante os quais as pessoas se autoorganizam para aprender.
A relação com o empregador	Empregadores e empregados aceitam que a outra parte permaneça somente durante necessidades imediatas.	O trabalhador permanece com o mesmo empregador não pela lealdade, mas pelo aprendizado pessoal.
A aprendizagem	A pessoa deve aprender como aprender sobre ela mesma e sobre o trabalho.	A pessoa se autoorganiza para aprender e ganhar experiência com esse processo. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos e pelas discontinuidades de carreira.
As competências	O indivíduo deve desenvolver metacompetências: competências de autoconhecimento e adaptabilidade que o habilita a adquirir novas competências e a lidar com as demandas do ambiente.	O indivíduo deve desenvolver três competências básicas: <i>knowing why, knowing how e knowing whom</i> , que se acumulam como um capital de carreira.
A identidade	O conjunto maior de oportunidades torna necessário um claro senso de identidade pessoal para que a pessoa siga o caminho profissional escolhido.	O movimento entre ocupações faz com que o investimento acumulado cristalize a identidade.
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> - Nem todos os trabalhadores têm os requisitos necessários para realizar mudanças em direção à carreira proteana. - Algumas pessoas gostam da autonomia proporcionada por esse tipo de carreira e outras a sentem com uma lacuna de suporte externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não se tem certeza das proporções em que as carreiras transcendem as fronteiras organizacionais. - Há o questionamento sobre os benefícios desse tipo de carreira para os trabalhadores que não têm habilidades raras e valiosas e sobre o seu custo emocional e físico. - Em países como o Brasil, não se tem certeza de que esse tipo de carreira seja desejada ou se é fruto das condições de trabalho.

Tabela 2: Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.

Fonte: Dutra, 2010, p. 31.

2.3.4. Carreiras inteligentes

Tanto as carreiras inteligentes como as carreiras proteanas são baseadas num modelo de competências e adequadas à economia do conhecimento. Surgiram num momento de insegurança e confusão instalada pelas ondas de *downsizing* que permearam as economias desenvolvidas no início dos anos de 1990 (GUNS et al, 2000 *apud* VELOSO et al, 2008).

A primeira proposta de carreiras inteligentes emergiu a partir do conceito de Quinn (1992) de empreendimento inteligente, no qual o conhecimento conduz a organização, a qual necessita desenvolver competências relacionadas à cultura, *know-how* e *networks*. Como o mundo passou a ser sem fronteiras e os indivíduos passaram a se movimentar através de diferentes organizações, fez-se necessário o desenvolvimento de competências transferíveis entre as empresas. Neste contexto, o conceito de carreiras inteligentes, nas quais as competências devem ser acumuladas pelos indivíduos, da mesma forma que as competências da organização, mas não são dependentes de nenhuma empresa (VELOSO et al, 2008).

As carreiras inteligentes estão fundamentadas em três competências, que são pessoais e podem ser transferidas entre diferentes organizações: *know-why* (identidade, motivação, significado pessoal e identificação com o trabalho), *know-how* (habilidades, especialidades individuais, conhecimento e técnica relevantes para a realização do trabalho) e *know-whom* (relações interpessoais, redes de relacionamento importantes para o trabalho) (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Este modelo de competências permite que o indivíduo possa fazer a gestão de sua própria carreira (DUTRA, 2010). Como na carreira inteligente a gestão é realizada pelo próprio indivíduo, é imprescindível que ele se autodesenvolva nestas competências para que obtenha sucesso, consiga ter mobilidade, empregabilidade e permaneça no mercado de trabalho.

Essas três competências são adquiridas pelos indivíduos a partir da educação, trabalho e experiência de vida e, se acumulam na forma de um capital de carreira. Este capital pode ganhar, perder ou adquirir novo componente ao longo da carreira do indivíduo. De acordo com esses autores, esse acúmulo de capital pode gerar uma segurança provisória, mas se não for atualizado, perde o seu valor. Para garantir essa atualização, o indivíduo precisa estar frequentemente avançando degraus em sua carreira, mesmo que seja na mesma organização. Este comportamento tem relação com as necessidades das carreiras sem fronteiras (VELOSO et al, 2008).

O ambiente externo, representado pela família, sociedade e cultura, passou a influenciar a escolha das carreiras. Apesar desta influência e segundo Dutra (2010), os profissionais possuem uma forte resistência a realizar seu planejamento de carreira, ou porque crêem que a carreira seguirá um caminho já pré-determinado ou porque não foram motivados a pensar sobre sua carreira previamente.

Dutra (2010) acredita que para identificar as opções de carreira, o indivíduo deve seguir seis etapas, que estão em constante interação umas com as outras: autoconhecimento; conhecimento do mercado; objetivos de carreira; estratégias de carreira; plano de ação e acompanhamento do plano de ação. Essas etapas já apontam para uma gestão de carreira de forma inteligente. Esta primeira etapa apontada por Dutra (2010), autoconhecimento, está bastante relacionada com o trabalho desenvolvido por Schein.

2.4. Âncoras de carreira

De acordo com Schein (1996), o conceito de carreira está relacionado à sua definição de inclinações profissionais ou âncoras de carreira, como ele se refere ao termo de forma metafórica. Neste sentido, a carreira é vista pela forma que a vida profissional de um indivíduo se desenrola ao longo do tempo e de como ela é percebida por ele. Este autor classifica este sentido como se fosse uma carreira interna, para distingui-la da carreira externa. Esta última seria para Schein (1996), a forma como as outras pessoas encaram a vida profissional de um indivíduo. A carreira externa, conforme explicado por Schein (1996) se desenvolve através de

algumas fases, identificadas pelas pessoas e sociedade, apesar do tempo e espaço relacionado a cada uma delas variar muito, conforme o indivíduo e sua profissão. As fases concretas de uma carreira externa são descritas por Schein (1996), conforme abaixo. A duração dessas fases varia de pessoa para outra, podem se repetir caso o indivíduo mude de carreira e não necessariamente se relacionam com a faixa etária.

- Fase 1 – Crescimento, fantasia e exploração = fase da infância à pré-adolescência, quando ainda não existe uma definição da profissão. É uma fase de preparação para o processo educacional ou de treinamento para a futura profissão que ainda será escolhida.
- Fase 2 – Educação e treinamento = a duração e a complexidade desta fase irá depender da profissão que será escolhida pelo indivíduo.
- Fase 3 – Ingresso no mundo profissional = fase que se inicia com uma grande adaptação. O indivíduo começa a compreender a realidade do mundo profissional e suas reações em relação a ele. Nesta fase se inicia o principal aprendizado pessoal e o processo de desenvolvimento do conceito profissional do indivíduo.
- Fase 4 - Treinamento básico e socialização = nesta fase o indivíduo se depara com as escolhas concretas que precisa fazer sobre se irá ou não continuar com a profissão e organização que havia escolhido. É a fase em que ele entende como reage ao seu processo de socialização profissional.
- Fase 5 - Admissão como membro = neste momento, o indivíduo tem a percepção, através de alguns rituais, se já ultrapassou a sua fase de treinamento e será aceito como um membro efetivo da organização. Com isso, o indivíduo começa a ter uma melhor consciência de suas fortalezas, pontos de melhoria, objetivos, valores, aptidões.
- Fase 6 – Estabilização no emprego e permanência como membro = na maioria das organizações essa estabilização irá variar de acordo com o tempo de permanência nelas. Cinco a dez anos já indicam se o indivíduo irá ter um futuro ou não na organização. A estabilidade é simbolizada pelo tempo de permanência na empresa.

- Fase 7 – Crise no meio da carreira e reavaliação = pode haver uma crise ou não nesta fase. Nesta fase, o indivíduo já evoluiu de certa forma em sua carreira e costuma passar por um momento de autorreavaliação. Este processo de reavaliação, dependendo do indivíduo, pode representar um momento de crise ou não.
- Fase 8 – Avanço, recomeço ou estabilização = a reavaliação ocorrida na fase anterior conduz o indivíduo a tomar decisões sobre a continuidade ou não de sua carreira. Para alguns indivíduos esta fase irá significar subir na sua carreira, para uns mudar de área de atuação, e para outros fazer uma avaliação se está conseguindo conciliar seus interesses profissionais com os pessoais. A estabilização irá ocorrer quando o indivíduo percebe que seus valores e aptidões não exigem muitas aspirações.
- Fase 9 – Desligamento = fase em que o indivíduo começa diminuir seu ritmo de trabalho e seu envolvimento com a organização. Começa a pensar e a se preparar para a sua aposentadoria. Alguns costumam resistir a essa fase e continuam a exercer suas funções como se nada estivesse acontecendo.
- Fase 10 – Aposentadoria = independentemente se o indivíduo está preparado ou não para esta fase, ele precisará começar a se adaptar. A autoimagem nesta fase varia muito de um indivíduo para o outro. Alguns se aposentam mais cedo para dar início a outro tipo de carreira e outros porque a função lhe propicia isso. Pode acontecer de esta fase ser bastante traumática e o indivíduo ter problemas de saúde física e ou mental.

A trajetória profissional de um indivíduo ao longo de sua carreira pode ocorrer de forma horizontal, vertical ou lateral. Os indivíduos costumam ser sensíveis ao tipo de trajetória e mudança de cargo que sofrem ao longo de suas carreiras devido as suas diferentes aspirações e autoimagens. As inclinações profissionais buscam relacionar as autoimagens aos exercícios de carreira (SCHEIN, 1996).

Para Schein (1996), a inclinação profissional ou âncora de carreira, se refere a ideia que cada indivíduo tem da sua vida profissional e o papel que a mesma desempenha na sua vida. Conforme o indivíduo vai progredindo em sua carreira, ele vai adquirindo um autoconceito e conhecendo cada vez mais suas aptidões, objetivos e valores. Este autoconceito vai sendo formado a partir das diversas experiências que o indivíduo vai passando em sua vida, sejam elas juvenis, educacionais e profissionais. Quanto maior for o tempo, a diversidade de experiências profissionais e o *feedback* que o indivíduo obtiver, mais rápido ele irá adquirir seu autoconceito.

Ao longo do tempo as aptidões, objetivos e valores vão se interligando. Neste processo, os indivíduos tendem a se desenvolver mais naquilo que valorizam, a se motivar mais por aquilo que fazem melhor e a se afastar daquilo que não desempenham bem. De início, os indivíduos podem não se influenciar pelas suas aptidões, valores e objetivos em seus autoconceitos e se estes representam temas dominantes em suas carreiras. No entanto, com o passar do tempo, vai surgindo a necessidade de interligar estes elementos do seu próprio conceito. Desta forma, conforme vão adquirindo mais e mais experiências, os indivíduos vão tendo a oportunidade de fazer suas escolhas e a descobrir o que realmente importa para ele. Isto normalmente ocorre quando se deparam com opções de escolhas mais difíceis, que os fazem optarem pelo que de fato é importante. Nesta etapa, o seu próprio conceito passa a funcionar mais como um ponto de referência e orientação que pode limitar as escolhas profissionais. O indivíduo começa a analisar suas escolhas profissionais e a identificar o que realmente tem a ver com ele, o que não tem, a recuperar as coisas das quais se afastou, a avaliar o que realmente quer fazer ou a se encontrar (SCHEIN, 1996).

Este ponto de referência ou inclinação profissional representa então, o elemento do autoconceito que o indivíduo não abre mão, mesmo se estiver diante de uma escolha difícil. O conceito de inclinação profissional ou âncora de carreira surgiu a partir de um estudo que tinha como objetivo entender como evoluíam as carreiras administrativas e como os indivíduos conheciam os valores e os procedimentos das organizações para as quais trabalhavam (SCHEIN, 1996).

Schein (1996) desenvolveu um questionário para medir quais os comportamentos pessoais, que são determinantes nas escolhas profissionais ao longo da carreira de um indivíduo e, a partir disso, o autor criou o conceito de inclinações profissionais ou âncoras de carreira, o qual explica a maneira como algumas características do indivíduo determinam prioridades nas suas escolhas profissionais, definindo um padrão (TIEPPO et al, 2010). Segundo Dutra (2010), para Edgard Schein, a âncora de carreira representa o verdadeiro “eu” do indivíduo, que ele não abandona mesmo quando precisa fazer escolhas difíceis. Sendo assim, é muito importante que o indivíduo conheça qual é a sua âncora de carreira, pois do contrário poderá fazer escolhas profissionais equivocadas, e no futuro poderá se arrepender por não estar correspondendo ao que de fato gostaria de estar fazendo (GOMES et al, 2010).

Neste sentido, num contexto onde o profissional é responsável pela gestão da sua carreira, o conceito de âncora de carreira assume grande relevância, visto que é a âncora que direciona as escolhas profissionais do indivíduo. A âncora de carreira além de influenciar a escolha da carreira, também pode afetar a decisão de mudança de empresa ou carreira e nas reações que o profissional tem perante o seu trabalho (TIEPPO et al, 2010). Ou seja, a âncora impacta na maneira como o profissional percebe o seu trabalho e a sua carreira.

Este conceito, como proposto por Schein (1996), foi desenvolvido a partir de uma pesquisa feita com 44 estudantes de mestrado, da Escola Sloan de Administração do MIT (Massachusetts Institute of Technology), durante os anos de 1961 a 1963, com o objetivo de aperfeiçoar as análises já realizadas sobre a evolução das carreiras administrativas. Este estudo buscava conhecer como eram construídos os valores que acompanhavam o indivíduo em sua atividade profissional (GOMES et al, 2010).

Primeiramente estes estudantes foram entrevistados enquanto estavam cursando o último ano do seu mestrado. Depois foram entrevistados em seus ambientes de trabalho, seis meses após a sua formatura, e novamente um ano depois de concluído o curso. Cinco anos após a formatura, responderam a um questionário e em seguida participaram de entrevistas de acompanhamento em 1973, ou seja, cerca de dez ou doze anos após terem começado suas carreiras (Schein, 1996). Destas fontes, Schein (1996) chegou à conclusão de como uma carreira interna se desenvolve.

A partir das entrevistas realizadas em 1973, Schein (1996) conseguiu elaborar um minucioso histórico profissional cronológico e solicitou aos participantes que selecionassem suas principais escolhas, os motivos pelos quais realizaram essas escolhas e como se sentiam após estas escolhas. Os eventos desses históricos profissionais eram bem diversificados, no entanto, os motivos informados pelos participantes para realizar suas escolhas e os sentimentos que isso envolvia se mostraram bastante uniformes (SCHEIN, 1996).

O conteúdo destas entrevistas demonstrou as dificuldades enfrentadas por estes entrevistados na passagem da universidade para as empresas (TIEPPO et al, 2010). Durante o período em que ocorreu este estudo, foram observados os motivos, valores e atitudes envolvidos nas mudanças de carreira realizadas por estes estudantes. Destas observações, chegou-se a conclusão que o indivíduo quando escolhia trabalhos com os quais não se identificava, tinha uma tendência a retornar a sua zona de conforto, ou seja, às funções onde se sentia melhor e mais ajustado (GOMES et al, 2010). Ou seja, quando estes indivíduos exerciam funções as quais não se ajustavam muito, sentiam-se compelidos a retornar a algo que melhor se ajustassem, por isso, a metáfora da “âncora de carreira” (SCHEIN, 1996).

Com base neste estudo e outros similares, Edgar Schein e T. J. Delong, entre os anos de 1979 e 1982, realizaram um trabalho que identificou oito categorias de inclinações profissionais ou âncoras de carreira. As âncoras de carreira representam o conjunto de autopercepções relacionadas aos talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, que os indivíduos experimentam ao definirem suas escolhas profissionais (TIEPPO et al, 2010).

As oito âncoras de carreira ou inclinações profissionais identificadas são as seguintes (SCHEIN, 1996):

Competência Técnica / Funcional - inclui os profissionais que se identificam através da aplicação de suas habilidades técnicas e se realizam quando conseguem enfrentar desafios. Estes profissionais valorizam a especialização em detrimento de uma carreira gerencial. Podem até seguir este tipo de carreira, desde que a mesma envolva a sua área de especialidade e que sejam gerentes mais técnicos. Preferem as atividades que desafiam suas aptidões e capacidades, precisam exercitar seus talentos. Interessam-se mais pelo conteúdo intrínseco do trabalho.

Desejam participar do estabelecimento das metas da empresa e necessitam de autonomia.

Competência Gerência Geral – os profissionais desta âncora são voltados para a gerência geral e conseguem estabelecer contratos psicológicos com as empresas em que trabalham, entendendo que o sucesso da mesma é também o seu sucesso. Não se realizam através da especialização. Seus principais valores e objetivos são: subir na hierarquia da organização até alcançar os mais altos postos de responsabilidade, ter oportunidades de liderar, ter uma função desafiadora, integradora e diversificada, cooperar para o sucesso da empresa e ser muito bem remunerado por isso. Representam a minoria dos profissionais dentro de uma organização.

Autonomia / Independência – este grupo é composto por profissionais com perfis autônomos, que não conseguem conviver e tolerar muito as normas, regras procedimentos e controles estabelecidos por outros, os quais possam limitar sua independência. Preferem fazer as coisas da sua maneira, no seu ritmo e conforme os seus próprios padrões. Consideram a vida corporativa limitada por isso perseguem carreiras mais independentes, que não interfiram em suas vidas particulares. Na sua maioria são profissionais liberais, consultores, professores, etc.

Segurança / Estabilidade – inclui os profissionais que dão muita importância a segurança e a estabilidade, que são os principais fatores que guiam suas decisões de carreira. Procuram organizações que sejam mais sólidas e propiciem estabilidade e não possuem a fama de realizar dispensas de funcionários. Eles se identificam com as suas empresas, mesmo que não ocupem altos cargos. Preferem desempenhar funções que exijam desempenho previsível e constante, ou seja, se preocupam mais com o contexto da função do que com a sua natureza em si. Suas motivações giram em torno de aumentos salariais, benefícios e condições de trabalho. Tendem a permitir que suas empresas se encarreguem de suas carreiras.

Criatividade Empreendedora – este grupo é composto pelos profissionais voltados para a criação de novas organizações, serviços ou produtos. Desde cedo, se voltam para construção de seus próprios negócios. Possuem forte necessidade de criar e ficam entediados facilmente se isto não ocorre com frequência, por isso são indivíduos inquietos. Sua medida de sucesso é a criação de negócios e a geração de dinheiro. Logo, sua grande motivação é provar que são capazes de

criar e desenvolver negócios. Não costumam trabalhar por muito tempo em organizações tradicionais, a não ser enquanto estão em fase de desenvolvimento dos seus próprios empreendimentos.

Serviço / Dedicção a uma Causa – os profissionais aqui ancorados incluem seus valores pessoais em suas atividades profissionais, sem cogitar a possibilidade de renunciá-los. Buscam incluir seus valores fundamentais em seus trabalhos e são mais orientados por esses valores do que por suas aptidões e competências. Possuem valores voltados para auxiliar a nação, servir a humanidade e trabalhar com as pessoas. Preferem os trabalhos em que possam influenciar as empresas ou as políticas sociais na direção dos seus valores. Ou seja, suas escolhas profissionais são norteadas pela vontade de melhorar a sociedade, o mundo, de prestar assistência ao próximo.

Puro Desafio – os profissionais que possuem esta âncora estão em constante busca pela superação de obstáculos aparentemente impossíveis e pela solução de problemas muito difíceis de serem solucionados. Este cenário configura o que representa o sucesso para estes profissionais. Na percepção desses indivíduos, eles podem conquistar qualquer coisa na sua vida. Seu sucesso está relacionado à transposição de obstáculos impossíveis ou a vencer adversários muito fortes. Os desafios são estabelecidos em termos pessoais e competitivos. A carreira para este tipo de profissional representa uma competição diária onde vencer é o principal objetivo.

Estilo de Vida – os profissionais que pertencem a este grupo necessitam integrar suas próprias necessidades com as necessidades das suas famílias e as exigências de suas carreiras. A carreira precisa estar totalmente integrada ao estilo de vida do indivíduo. Em função disso, a flexibilidade é muito almejada e estes profissionais só conseguem trabalhar em empresas cujas opções certas estejam disponíveis nas horas que eles consideram certas. A organização onde este tipo de profissional trabalha precisa estar mais orientada a uma atitude que respeite seus interesses pessoais e familiares do que a um programa específico de carreira.

Os profissionais, em geral, se preocupam em diferentes graus, com quase todas essas características, mas para que uma delas se torne a sua âncora de carreira ela tem que ter se tornado imprescindível no momento em que foi feita a opção de carreira e que foi necessário fazer alguma espécie de renúncia (TIEPPO et al, 2010). Quando o profissional não consegue conciliar as oportunidades de trabalho que lhe são oferecidas com sua âncora de carreira, normalmente o resultado é a desmotivação, falta de autorrealização e baixa produtividade. A âncora de carreira representa o ponto de referência do indivíduo, a partir do qual ele constrói sua autoimagem profissional e que predomina ao longo de sua carreira, mesmo quando ele está em situação de crise (GOMES et al, 2010).

Schein (1996), através de suas pesquisas, também observou que alguns indivíduos que possuem determinadas âncoras, estão mais propensos a criar vínculos com suas empresas do que outros. Esta vinculação é denominada por Schein, como algemas douradas. As algemas douradas estão presentes nos indivíduos que apresentam as âncoras de Gerência Geral, Segurança e Estabilidade e Competência Técnica. Estes indivíduos costumam atrelar suas carreiras a uma organização. Já indivíduos que possuem as âncoras Estilo de Vida, Autonomia e Independência e Criatividade Empreendedora, apresentam certa “aversão” às algemas douradas e, portanto, costumam estar vinculados ao conceito de carreiras inteligentes (TIEPPO et al, 2010).