

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

CELSO RODRIGUES SIMÕES

**PERCEPÇÕES DE SUCESSO NA CARREIRA ENTRE OS GRUPOS
GERACIONAIS BABY BOOMERS, X E Y**

VITÓRIA

2016

CELSO RODRIGUES SIMÕES

**PERCEPÇÕES DE SUCESSO NA CARREIRA ENTRE OS GRUPOS
GERACIONAIS BABY BOOMERS, X E Y**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Márcia J. d'Angelo

VITÓRIA

2016

PERCEPÇÕES DE SUCESSO NA CARREIRA ENTRE OS GRUPOS GERACIONAIS BABY BOOMERS, X E Y

CELSO RODRIGUES SIMÕES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Aprovada em 20 de dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Márcia Juliana d'Angelo
Fucape Business School
Orientadora

Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fucape Business School
Membro da Banca

Professor Dr. Sérgio Bastos
Fucape Business School
Membro da Banca

RESUMO

As mudanças no ambiente de negócios têm provocado uma transformação nos modelos tradicionais de carreira herdados da sociedade industrial. A esse cenário, adiciona-se um elemento ao evidenciar que o mercado de trabalho é heterogêneo e coabitado por grupos geracionais distintos, com características diferentes. Desta forma, o objetivo geral desse estudo é identificar e discutir as semelhanças e diferenças na percepção de sucesso na carreira entre os grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y atuantes no setor privado da região metropolitana da grande Vitória – ES. Foram definidos como objetivos específicos: identificar e discutir os fatores e dimensões da percepção de sucesso de carreira melhor avaliados pelos profissionais de cada grupo geracional atuantes nessa região, as convergências e divergências na avaliação desses fatores e dimensões, a influência da renda, da escolaridade e do gênero e os fatores que efetivamente determinam a percepção de sucesso na carreira. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, autoavaliativa, com 472 profissionais de empresas privadas dessa região. As autoavaliações mostraram que, independentemente da geração a que pertençam, esses profissionais se percebem bem-sucedidos em suas carreiras, reconhecendo o sucesso principalmente pelos aspectos subjetivos da carreira, tais como respeito aos valores, competência no que fazem e trabalho em equipe. As gerações X e Y se mostraram totalmente convergentes nessa avaliação; por outro lado as gerações *Baby Boomers* e Y se mostraram muito divergentes, com exceção dos fatores identidade e desenvolvimento que foram convergentes entre as três gerações. Por fim foram identificados os fatores que efetivamente determinam a percepção de sucesso na carreira. Para os *Baby Boomers*, identidade e cooperação; para a geração X, identidade, hierarquia e promoção, remuneração e desenvolvimento; e para a geração Y, identidade, hierarquia e promoção e remuneração e empregabilidade.

Palavras-chave: Percepção de sucesso de carreira. Baby Boomers, Geração X, Geração Y.

ABSTRACT

Changes in the business environment have brought about a transformation in traditional career models inherited from industrial society. To this scenario, one element is added by showing that the labor market is heterogeneous and cohabited by different generational groups with different characteristics. Thus, the general objective of this study is to identify and discuss the similarities and differences in the perception of career success among the Baby Boomers, X and Y generational groups operating in the private sector of the Greater Vitória - ES metropolitan region. Specific objectives were defined as: identifying and discussing the factors and dimensions of the perception of career success best evaluated by the professionals of each generation group working in this region, the convergences and divergences in the evaluation of these factors and dimensions, the influence of income, schooling and the factors that effectively determine the perception of career success. For that, a quantitative, descriptive, self-assessment study was conducted with 472 professionals from private companies in the region. Self-assessments have shown that, regardless of the generation to which they belong, these professionals perceive themselves to be successful in their careers, recognizing their success mainly in the subjective aspects of their career, such as respect for values, competence in what they do and teamwork. Generations X and Y were fully convergent in this evaluation; On the other hand the generations Baby Boomers and Y were very divergent, with the exception of the identity and development factors that were convergent between the three generations. Finally, the factors that effectively determine the perception of career success were identified. For Baby Boomers, identity and cooperation; For generation X, identity, hierarchy and promotion, remuneration and development; And for generation Y, identity, hierarchy and promotion and remuneration and employability.

Keywords: Career success perception, Baby Boomers, Generation X, Generation Y

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC)	23
Quadro 2 - Fatores de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) - Continuação. .	24
Quadro 3 - Caracterização dos grupos geracionais	29
Quadro 4- Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração Baby Boomers - Fator	54
Quadro 5 - Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração X - Fator Remuneração	54
Quadro 6 - Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração Y – Fatores que apresentaram diferenças significativas	55
Quadro 7- Estatística descritiva Teste ANOVA Renda - Fator Identidade - Geração Baby Boomers.....	58
Quadro 8 Estatística descritiva da ANOVA Renda - Fator Empregabilidade - Geração X.....	60
Quadro 9- Estatística descritiva ANOVA Renda- Fator Remuneração- Geração X ..	65
Quadro 10- Estatística descritiva Teste ANOVA Renda - Fator Identidade - Geração Y	67
Quadro 11- Percepção de Sucesso na Carreira - Conceitos	75
Quadro 12 - Estatística Descritiva- Dimensões	78
Quadro 13 - Convergências e divergências entre as três gerações.....	80
Quadro 14 - Fatores e dimensões afetadas pela variação de gênero, renda e escolaridade	82
Quadro 15 - Fatores que mais influenciaram os grupos geracionais	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- NÚMERO DE TRABALHADORES PRIVADOS POR ANO DE NASCIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DA GRANDE VITÓRIA (RMGV) ..	35
TABELA 2 - GRUPOS GERACIONAIS DOS RESPONDENTES.....	38
TABELA 3 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA	39
TABELA 4 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA - FATORES.....	41
TABELA 5 - TESTE ANOVA PARA AS TRÊS GERAÇÕES – BABY BOOMERS, X E Y.....	44
TABELA 6 - TESTE TUKEY DE ACOMPANHAMENTO PARA AS TRÊS	46
TABELA 7 - TESTE DE GÊNERO – GERAÇÃO BABY BOOMERS.....	50
TABELA 8 - TESTE ANOVA RENDA - GERAÇÃO BABY BOOMERS	56
TABELA 9 - TESTE ANOVA – RENDA – GERAÇÃO X.....	58
TABELA 10 - TESTE ANOVA – RENDA - GERAÇÃO Y	60
TABELA 11 - TESTE ANOVA – RENDA - GERAÇÃO Y	62
TABELA 12 - TESTE ANOVA – ESCOLARIDADE - GERAÇÃO X	63
TABELA 13 - TESTE ANOVA – ESCOLARIDADE - GERAÇÃO Y	65
TABELA 14 - RESULTADO DA REGRESSÃO	67
TABELA 15 - TESTE ANOVA - GERAÇÃO BABY BOOMERS.....	69
TABELA 16 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO BABY BOOMERS.	69
TABELA 17 - TESTE ANOVA - GERAÇÃO X.....	70
TABELA 18 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO X	71
TABELA 19 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO Y	72
TABELA 20 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO Y	73

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 1	14
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
1.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA	14
1.2 FATORES DE SUCESSO NA CARREIRA	19
1.3 A CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS GERACIONAIS.....	27
CAPÍTULO 2	34
2 METODOLOGIA	34
2.1 NATUREZA DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	34
2.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	36
CAPÍTULO 3	38
3 ANÁLISE DE DADOS	38
3.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA	38
3.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	41
3.3. ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR	67
CAPÍTULO 4	74
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
4.1 FATORES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA MELHOR AVALIADOS PELOS PROFISSIONAIS DE CADA GRUPO GERACIONAL.....	74
4.2 DIMENSÕES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA MELHOR AVALIADAS PELOS PROFISSIONAIS DE CADA GRUPO GERACIONAL	78
4.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIA AVALIAÇÃO DOS FATORES E DIMENSÕES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE CADA GERAÇÃO	80
4.4 INFLUÊNCIA DA RENDA, DA ESCOLARIDADE E DO GÊNERO NA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DE CADA GRUPO GERACIONAL.....	82
4.5 FATORES E DIMENSÕES QUE MAIS INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE CADA GERAÇÃO	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA (PSC)	102

INTRODUÇÃO

A globalização da economia, os avanços tecnológicos e a comunicação cada vez mais ágil acirraram a concorrência entre empresas e provocaram mudanças na estratégia corporativa e na própria organização do trabalho nas últimas décadas (KILIMNIK; LUZ; SANT ANNA, 2003). Tais mudanças também provocaram uma transformação nos modelos tradicionais de carreira herdados da sociedade industrial (BENDASSOLLI, 2009; DRIES; PEPERMANS e DE KERPEL, 2008). A noção de segurança no emprego e o contrato psicológico entre empregados e empresas foram sensivelmente abalados após um longo processo de desindustrialização nos Estados Unidos e Europa, onde o fechamento de fábricas, a contratação de terceiros e temporários abalou o conceito tradicional de carreira (MIRVIS; HALL, 1994).

Sob outra perspectiva, desde o final do século XX, estudiosos em administração vêm sinalizando o ingresso do mundo na Era do Conhecimento, caracterizada pela valorização do conhecimento e do capital intelectual como diferenciais estratégicos (COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013). Assim, apesar da tendência de redução do emprego, ampliou-se a necessidade de manter um núcleo de empregados qualificados e estáveis, garantindo as competências essenciais à organização (FONTENELLE, 2007).

Em termos etimológicos, a palavra “carreira”, originada do latim, *via carraria*, significa estrada para carros. Entretanto, esse conceito, que associa carreira a um caminho traçado e definido, foi se alterando gradativamente (KILIMNIK, 2004). Ou seja, percebe-se que o modelo tradicional de carreira, baseado na progressão vertical e no crescimento na hierarquia em uma mesma organização (LOPES; SANTOS; GODIM, 2008), deu espaço aos modelos nos quais o trabalhador é

empreendedor de si mesmo e tende a buscar uma autogestão da carreira (FONTENELLE, 2007). Estabelece-se assim um aparente paradoxo: por um lado, as empresas passaram a dar mais valor ao seu capital humano, em decorrência dos conceitos estabelecidos pela Era do Conhecimento e, por outro, os empregados passaram a dar menos valor em desenvolver carreira em uma empresa com base nas novas trajetórias de carreira, tais como carreira sem fronteiras ou a carreira proteana (COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013).

Tomando como base os estudos das gerações, Eversole; Venneber e Crowder (2012) adicionam um elemento a mais a essa discussão, quando evidencia que o mercado de trabalho é heterogêneo e coabitado por grupos geracionais distintos, com características diferentes. O que torna mais complexo o desafio das empresas de reter talentos, considerando as diferentes percepções sobre carreiras e sobre o que representa sucesso na carreira para cada grupo geracional. Embora haja ainda controvérsias a respeito de tais grupos, as diferenças geracionais existem, são reais e úteis a todos os atores sociais” (CAMPBELL, et al, 2015, p. 324). São significativas apesar dos desafios teóricos e metodológicos (COSTANZA; FINKELSTEIN, 2015).

Nesse sentido, alguns estudos foram publicados com o propósito de entender o que representa a carreira e/ou sucesso de carreira para diferentes pessoas e grupos. Por exemplo, Kilimnik (2004) e Bendassolli (2009) abordam a transformação no conceito de carreira e de carreiras emergentes. Já Dries; Pepermans e Kerpel (2008) e Costa; Chiuzi e Dutra (2013) propõem um modelo e uma escala, respectivamente, para medição do sucesso de carreira. Evans (1996) relaciona em seu estudo o sucesso de carreira e a qualidade de vida, enquanto Costa; Chiuzi e Dutra (2013) relacionam esse sucesso ao comprometimento organizacional. Já

Carvalho Neto; Tanure e Andrade (2010) estudam o sucesso da carreira da mulher executiva.

Apesar das contribuições desses estudos, Costa; Chiuzi e Dutra (2013) destacam que muitos dos trabalhos no Brasil sobre a teoria de sucesso de carreira estão relacionados a "como obter sucesso na carreira", sendo poucos os trabalhos com outras abordagens. Em outro estudo, na qual é desenvolvida uma escala para medição do sucesso na carreira, os autores estimulam outros estudiosos a aprimorar sua escala para comparar a percepção de sucesso de carreira entre áreas profissionais, regiões e gerações distintas.

Visando explorar essa lacuna, o presente estudo avalia a percepção de sucesso de carreira entre grupos geracionais distintos que atuam em um mesmo mercado de trabalho. Com esse direcionamento, o estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como os profissionais de diferentes grupos geracionais atuantes no setor privado de uma mesma região percebem o sucesso na carreira? A partir desse problema de pesquisa, pretende-se identificar e discutir as semelhanças e diferenças da percepção de sucesso de carreira entre os grupos geracionais atuantes no setor privado da Região Metropolitana da Grande Vitória – ES.

Como objetivos específicos, o estudo propõe discutir e identificar:

- 1) Os fatores que representam a percepção de sucesso de carreira de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana;

- 2) As dimensões da percepção de sucesso na carreira melhor avaliadas pelos profissionais de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana;
- 3) As convergências e divergências na avaliação dos fatores e dimensões da percepção de sucesso na carreira de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana;
- 4) A influência da renda, da escolaridade e do gênero na percepção de sucesso na carreira de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana;
- 5) Os fatores e dimensões que mais influenciam a percepção de sucesso na carreira de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana;

A escolha dessa região, como foco do estudo, foi motivada por sua representatividade e relevância para o Estado do Espírito Santo. Constituída em 1995, por meio da lei complementar estadual número 58, de acordo com a Secretaria do Estado do Governo, é composta atualmente pelos municípios de Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória.

Juntos, esses sete municípios possuem uma população de 1.884.096 habitantes, representando 48,5% da população do estado, e produzem 59,4% de toda riqueza, registrando um PIB per capita de R\$ 30.814,51, segundo os dados da Coordenação de Estudos Econômicos do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN, 2014), a partir de informações produzidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).

CAPÍTULO 1

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse arcabouço discute o conceito de carreira e as suas transformações ao longo do tempo e apresenta os principais modelos emergentes de carreira desenvolvidos em resposta à nova organização do trabalho. Em seguida, são discutidos alguns conceitos de sucesso na carreira e seus pressupostos. E, por último, são apresentados os principais grupos geracionais.

1.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CARREIRA

Segundo Chanlat (1996), o termo carreira surgiu com o início da sociedade industrial capitalista liberal, em meados no século XIX, marcada pelos ideais de progresso econômico e social. E passou a ser discutido com maior ênfase, a partir do agigantamento das corporações no mundo, principalmente as organizações americanas, ao final da segunda guerra mundial. Por isso, essa discussão teve grande influência do contexto militar em evidência à época, cujo foco estabelecia gerar especialistas funcionais, inseridos em uma forte hierarquia vertical (TREFFF, 2012).

Esse contexto influenciou o modelo tradicional de carreira, caracterizado pela progressão linear e vertical, baseado na estabilidade do emprego, com maior expectativa de ascensão para homens, grupo socialmente dominante, criando uma divisão sexual e social da perspectiva no trabalho (KILIMNIK; CASTILHO; SANT ANNA, 2004). Tal modelo pode ser percebido no conceito tradicional de carreira proposto por Wilensky (1961): "A carreira é uma sucessão de postos de trabalho

relacionados, organizados em uma hierarquia de prestígio, por meio do qual as pessoas se movem em uma sequência ordenada (mais-ou-menos previsível)".

Esse modelo tradicional de carreira começou a ser sacudido a partir das transformações tecnológicas, socioeconômicas e organizacionais que marcaram as últimas décadas do século XX e que redefiniram as relações de trabalho (COSTA, 2013; FONTENELLE, 2007). Como resultado, houve uma mudança gradativa no conceito tradicional de trabalho. O conceito evoluiu do gerenciamento do emprego (o foco do profissional era administrar o seu emprego), para o conceito de gerenciamento de experiências (o profissional passa a gerenciar as várias experiências que representam a sua carreira), direcionando-os a administrarem suas próprias carreiras (FONTENELLE, 2007).

Desta forma, partindo do conceito tradicional de carreira e suas conseqüentes transformações, Costa (2010, p. 35), com base nos estudos de London e Stumpf (1982), Motta (2006, p. 12), Dutra (2004, p. 65), Le Boterf (2003) e Hughes (1937), entendem a carreira da seguinte forma:

A carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais, que resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade, e em constante transformação. Essas posições são influenciadas e negociadas considerando motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Trata-se de um conceito mais voltado para a experiência individual, tendo como protagonista o profissional e não a organização. Está orientado ao aprendizado adquirido para a sua própria empregabilidade e na utilização de recursos adquiridos ao longo dessas experiências, tais como a rede de

relacionamentos (*networking*). É nesse conceito que essa pesquisa se fundamenta para analisar e discutir os seus resultados.

Esse conceito está consoante aos novos modelos de carreira que surgiram em resposta ao processo de reestruturação das relações de trabalho, conceituados por Bendassolli (2009, p. 391) da seguinte forma:

Denominamos modelos emergentes de carreira as propostas que, ao longo das últimas quatro décadas, buscam responder às transformações pelas quais passaram o trabalho, as organizações e as sociedades industriais e que têm, em seu centro, um diagnóstico sobre a elevação da incerteza, o risco, a fragilização e a ruptura dos vínculos tradicionais de trabalho.

Para ilustrar esse conceito, Bendassolli (2009) apresenta oito modelos de carreira que propõem novos discursos sobre o que são, como se constroem e como se gerenciam as carreiras na atualidade, apresentados no Quadro 1. São eles: carreira sem fronteiras, carreira proteana, *craft career*, carreira portfolio, carreira multidirecional, carreira transicional, carreira narrativa e carreira construcionista.

Dentre esses modelos, dois se destacam nos estudos acadêmicos e merecem uma discussão mais detalhada: carreira sem fronteiras e carreira proteana.

A carreira sem fronteiras recebe esse nome exatamente por não estar restrita às fronteiras de uma organização, localidade, profissão, domínio de *expertise*. O modelo contraria o conceito das carreiras tradicionais quanto utiliza a ideia de vínculos transversais de trabalho, baseado em um contrato psicológico movido a oportunidades (BENDASSOLLI, 2009). Esse tipo de carreira surge em contraponto aos modelos tradicionais, não só pela reformulação das organizações, que se tornaram mais enxutas e reduziram o crescimento vertical no final do século XX, mas também pela ampliação da consciência dos trabalhadores sobre seus objetivos pessoais que independem das organizações (DUTRA, 2010, p. 21).

Modelo	Proposições	Trabalho	Sujeito
Carreira sem fronteiras	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidade de contextos de trabalho • Transversalidade dos vínculos com as organizações • Competências (<i>know-why, know-how e know-whom</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Campo privilegiado da ação individual • Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização 	Agente
Carreira proteana	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança como um dado de realidade • Variedade de experiências • Adaptabilidade e resiliência • Identidade como âncora 	<ul style="list-style-type: none"> • Meio de externalização da identidade pessoal • Sequência de experiências pessoais 	
Craft career	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho • Sujeito e atividade como um único conjunto • Trabalho e <i>sensemaking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como "fluxo" • Modelo de organização artesanal de trabalho 	
Carreira portfolio	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das atividades profissionais • Flexibilização das identidades pessoais • Múltiplas zonas de expertise individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal • Trabalho fragmentado, em tempo parcial 	Pós-moderno
Carreira multidirecional	<ul style="list-style-type: none"> • Não linearidade das experiências de trabalho • Contrato psicológico transacional • Comprometimentos múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal • Flexibilidade do trabalho 	
Carreira transicional	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência entre agência individual e estrutura social • Carreira como mediação entre instituições e processos de interação • Processo de continua construção e reinterpretação de scripts 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho-portfólio • Desregulamentação institucional do trabalho 	Reflexivo
Carreira narrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalidade e ação como processos narrativos • Interpretação de eventos da realidade e do self • Narrativa e projeto • Carreira entre história coletiva e história singular 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como narrativa social e pessoal • Trabalho como fato "objetivo" apresentado à interpretação (e reinterpretação) 	Interativa
Carreira construcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Carreira como um processo de construção social e de interação • Identidade como metamorfose • Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho como um processo discursivo • Compartilhamento de valores e objetivos comuns 	

Figura 1 - Modelos emergentes de carreira
 Fonte: BENDASSOLLI (2009, p. 391).

Na carreira sem fronteiras, as pessoas passam a ser protagonistas do processo, colocando em primeiro lugar suas perspectivas de desenvolvimento, organizando seus objetivos e caminhos, além dos limites da organização e independente das imposições que ela possa estabelecer. E abarca três elementos:

“a motivação (*know why*), a informação para executar o trabalho (*know how*) e uma rede de relacionamentos que a sustenta (*know whom*)” (COSTA, 2010, p. 36).

O segundo modelo, a carreira proteana, foi desenvolvido por Douglas T. Hall em 1976 e usou a figura do deus Proteu, extraído da mitologia grega, para representá-la como ícone. A utilização de Proteu dizia respeito a sua habilidade em assumir formas e identidades diferentes, quando necessário, demonstrando a capacidade de adaptação que os trabalhadores modernos deveriam ter a partir de uma nova realidade do mundo do trabalho (BENDASSOLLI, 2009).

Tal abordagem de carreira também considera que o indivíduo desempenha papéis diferentes e se expressa em espaços distintos: o pessoal, o familiar e o profissional. Essa visão se opõe ao conceito tradicional no qual o desenvolvimento da carreira estava fortemente ligado à organização e ao crescimento vertical. Na carreira proteana, o objetivo final está mais relacionado ao aprendizado adquirido, ao sucesso psicológico e à ampliação da própria identidade (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Para demonstrar a importância do significado da carreira para o indivíduo, Bendassolli (2009) enfatiza que a carreira representa um conceito que relaciona diversas dimensões da experiência humana em torno do trabalho, podendo significar vocação, ocupação, emprego, posição em uma empresa ou trajetória de uma pessoa.

Após os conceitos de carreira, passa-se a discutir os conceitos de sucesso na carreira, posto que a compreensão desse conceito é necessária para que se possa medi-lo e avaliá-lo, objetivo desse estudo.

1.2 FATORES DE SUCESSO NA CARREIRA

O sucesso na carreira está relacionado às realizações acumuladas e aos resultados psicológicos das experiências de trabalho ao longo de uma trajetória profissional (ABELE e SPURK, 2009; DRIES; PEPERMANS e KERPE, 2008b; PAN e ZHOU, 2015). Pode ser avaliado por critérios objetivos (extrínsecos) por meio de métricas observáveis, como o crescimento salarial e promoções funcionais, denominado sucesso objetivo na carreira. Pode também ser avaliado sob a ótica de critérios subjetivos (intrínsecos), referentes às percepções que o próprio indivíduo possui sobre suas experiências de carreira, avaliadas pela satisfação e pelo sentimento de realização, denominado sucesso subjetivo na carreira (HESLIN, 2005; COSTA, 2010; DRIES; PEPERMANS e KERPE, 2008b)

O caráter objetivo do sucesso na carreira, predominante após a segunda guerra, em que a visão de carreira estava mais relacionada a “emprego”, focava no crescimento hierárquico e no aumento de salário dentro de uma mesma organização (HESLIN, 2005; KILIMNIK; LUZ e SANT’ANNA, 2003; BENDASSOLLI, 2009; DRIES; PEPERMANS e KERPEL, 2008b). Entretanto, ao final da década de 1980, a mudança da realidade do trabalho, influenciada pela globalização da economia e seus reflexos nas práticas organizacionais, impactou a sociedade industrial e a noção de estabilidade profissional. A partir de então, houve uma alteração gradual da visão de carreira, passando a ser mais percebida como uma "experiência" que pode ser vivida a partir de várias formas de trabalho, em organizações diferentes, reduzindo a valorização dos indicadores objetivos de carreira, dando lugar aos aspectos intangíveis (MIRVIS; HALL, 1994).

Assim, no mundo pós-moderno, a atenção se deslocou para uma abordagem mais subjetiva do trabalho. A visão de sucesso subjetivo na carreira, ao contrário da perspectiva objetiva, tende a um julgamento avaliativo sobre realizações de carreira, relacionando o progresso profissional às metas pessoais de carreira. Portanto, considerando tanto as realizações passadas, quanto as perspectivas de realizações futuras (DRIES; PEPERMANS e KERPEL, 2008b; PAN e ZHOU, 2015).

Vale ressaltar que, embora exista uma distinção entre o sucesso subjetivo e objetivo na carreira, a literatura deve evitar um discurso excludente entre essas dimensões, uma vez que o mais prudente seria considerar sucesso na carreira como uma construção social, na qual tais dimensões se relacionam e evoluem, de forma dinâmica, ao longo da transformação dos contextos históricos e culturais. É concebível afirmar que tanto o sucesso objetivo na carreira pode influenciar a avaliação subjetiva de sucesso, quanto o inverso também pode ser observado (DRIES; PEPERMANS e KERPEL, 2008b; ABELE; SPURK, 2009).

Também se observa na literatura de carreiras, distinções sobre a referência utilizada no processo de avaliação do sucesso na carreira. O sucesso objetivo é considerado heterorreferente, ou seja, não se trata de uma avaliação autorreferente e sim, a partir de referências de aspectos observáveis na carreira de terceiros. Por isso, neste momento é importante discutir porque é importante avaliar o sucesso na carreira.

1.2.1 A relação entre o sucesso na carreira e a teoria de comparação social

A Teoria da Comparação Social (FESTINGER, 1954) parte do pressuposto de que no organismo humano há um norteador natural para avaliar as próprias habilidades (capacidade de saber fazer, logo está atrelada a desempenho) e opiniões (aspectos cognitivos, como crenças). Desta forma, os indivíduos deflagrarão um processo de comparação social por se sentirem muito atraídos para tomar parte, permanecer ou tomar a decisão de sair de um determinado grupo.

Para tanto, a operacionalização desse mecanismo de avaliação depende de outras pessoas, de terceiros. Ou seja, as referências são as opiniões e habilidades de outrem. Aliás, a ausência de uma comparação com outros tende a tornar a autoavaliação instável e, portanto, ambígua. Por isso, na medida em que a diferença entre as habilidades e opiniões com outrem aumentam, as comparações sociais tendem a reduzir. Isto é, um processo de comparação social não é iniciado com terceiros que possuem habilidades e opiniões extremamente divergentes. Esse processo perderia a acurácia! Por isso, os escolhidos como referências possuem atributos, *a priori*, relevantes para se iniciar um processo de comparação social. Como resultado, as discrepâncias entre os envolvidos na comparação tendem a reduzir em função de ações tomadas para este fim (FESTINGER, 1954).

Quando o indivíduo avalia sua carreira comparando os seus indicadores objetivos (promoções, status profissional e salários) aos indicadores de terceiros, que, por serem extrínsecos, são relativamente fáceis de serem observados. Já o sucesso subjetivo é considerado autorreferente, uma vez que quando avaliado, utiliza critérios baseados em preferências e padrões pessoais de julgamento, definidos pelo próprio indivíduo, tais como satisfação e contribuição pessoal. Sobre

isso, Heslin (2005) acrescenta que o julgamento autorreferente também pode ser aplicado ao sucesso objetivo, uma vez que, o indivíduo pode estabelecer, por exemplo, metas pessoais e particulares de cumprimento de um salário por faixa de idade. Dessa forma, quando esse critério autorreferente for atingido, produzirá uma percepção de sucesso na carreira.

De forma geral, avaliar a carreira é uma necessidade do indivíduo para orientar qual caminho seguir. Nesse sentido, algumas avaliações sobre o sucesso de carreira têm sido realizadas sob diversos critérios e perspectivas. Por exemplo, Dries, Pepermans e Carlier (2008a) propuseram um modelo multidimensional de sucesso na carreira de gestores baseado em 42 variáveis distribuídas em nove regiões de uma matriz dimensional. Já Gattiker e Larwood (1986) desenvolveram um modelo para medir sucesso na carreira a partir de 23 variáveis divididas em cinco fatores. E Hennequin (2007), a partir de uma abordagem qualitativa, mostrou que a percepção de sucesso na carreira dos empregados de chão de fábrica (*blue-collar*) se fundamenta em três fatores (material, psicológico e social).

1.2.2 Como medir o sucesso na carreira?

No presente estudo, foi utilizada a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) elaborada por Costa; Chiuzi e Dutra (2013) para o contexto brasileiro. Constitui-se em dez fatores (competência, contribuição, cooperação, criatividade, desenvolvimento, empregabilidade, identidade, valores, remuneração, hierarquia e promoção) classificados em duas dimensões (objetiva e subjetiva). Os Quadros 1 e 2 apresentam os fatores com os seus respectivos conceitos.

Dimensão subjetiva: envolve fatores que têm valor para a própria pessoa	Fatores e suas definições	Perguntas do questionário
	<p>Competência Revela o quanto a pessoa se sente competente no que faz, o quanto se diferencia em termos profissionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho atingido as metas de desempenho com competência. • Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada. • Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências. • Tenho sucesso nas avaliações da minha competência. • Sou competente na realização das minhas atividades profissionais. • Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
	<p>Contribuição Revela o quanto a pessoa sente que sua carreira contribui com a sociedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo. • Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade. • Minha carreira tem impacto positivo na comunidade. • Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas. • Sou importante onde atuo.
	<p>Cooperação Revela o quanto a pessoa se sente bem-sucedida no trabalho em equipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira. • Ajudo meus colegas de trabalho. • Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos. • Sou reconhecido pelos colegas de trabalho. • Meus colegas de trabalho me ajudam.
	<p>Criatividade Revela o quanto a pessoa é criativa profissionalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais? • Apresento ideias fora do comum. • Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
	<p>Desenvolvimento Revela o quanto a pessoa sente que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-se como profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os trabalhos que tenho desenvolvido são cada vez mais complexos. • Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido. • Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas. • Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira. • Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.

Quadro 1 - Fatores de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC)

Fonte: Costa; Chiuzi e Dutra (2013)

Dimensão subjetiva: envolve fatores que têm valor para a própria pessoa	Fatores e suas definições	Perguntas do questionário
	<p>Empregabilidade Revela o quanto a pessoa se sente segura em relação a ter oportunidades de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro. • Tenho uma boa rede de contatos profissionais. • Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
	<p>Identidade Revela o quanto a carreira da pessoa faz sentido para ela como expressão do seu ser, trazendo-lhe felicidade e reconhecimento das pessoas próximas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira. • Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares. • Sinto-me feliz com minha vida profissional. • Tenho estabilidade em minha vida profissional. • Minha carreira é compatível com minhas vocações.
<p>Valores Revela o quanto a pessoa sente que respeita seus valores enquanto desenvolve sua carreira, trabalhando de forma ética e com orgulho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minha carreira é ética. • Tenho orgulho do que faço profissionalmente. • Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira. 	
Dimensão objetiva: envolve fatores que têm valor para outrem	<p>Hierarquia e promoção É a percepção de sucesso em termos de posição hierárquica e promoções obtidas na carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade. • As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses • Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira. • Sou reconhecido pelos meus superiores. • O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
	<p>Remuneração É a percepção de sucesso em termos de recompensas financeiras obtidas na carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área). • A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira. • Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais. • Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.
Não classificado em dimensões	<p>Equilíbrio vida e trabalho Revela o quanto a pessoa lida com os desafios de desenvolver a carreira e ter vida pessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho. • Tenho uma vida equilibrada. • Sou feliz com minha vida pessoal/familiar. • Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.

Quadro 2 - Fatores de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC) - Continuação.

Fonte: Costa; Chiuzi e Dutra (2013)

O fator equilíbrio vida-trabalho não faz parte de nenhuma das dimensões, uma vez que na formulação do modelo, esse fator apresentou correlações fracas com a percepção de sucesso na carreira em ambas as dimensões. Contudo, foi mantido na escala uma vez que o Teste t mostrou uma correlação significativa (COSTA; CHIUZI; DUTRA, 2013). Para a criação dessa escala, esses autores partiram de diversos modelos multidimensionais de sucesso na carreira: estudos que buscaram “avaliações idiossincráticas de sucesso na carreira para o indivíduo” (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008, p. 909; ARTHUR, KHAPOVA; WILDEROM, 2005; CLARKE, 2009; LONDON; STUMPF, 1982; MAINIERO; SULLIVAN, 2006); estudos que buscaram uma compreensão social compartilhada sobre sucesso na carreira a partir da perspectiva de grupos ao “olhar para as tendências da sociedade, o coletivo, ou grupos de referência e subculturas” (DRIES; PEPERMANS; DE KERPEL, 2008, p. 909); sobre gerações (DRIES; PEPERMANS; CARLIER, 2008); gerentes vs. pessoal de apoio (GATTIKER; LARWOOD, 1986); trabalhadores de chão de fábrica (HENNEQUIN, 2007); homens e mulheres (CORNELIUS; SKINNER, 2008; DYKE; MURPHY, 2006; NABI, 2001); executivos americanos (JUDGE, 1995); profissionais que trabalham em meio período (LEE et al., 2006); trabalhadores em cargos administrativos vs. trabalhadores em cargos não administrativos (PARKER; CHUSMIR, 1991); grupos de gestores femininos e masculinos (STURGES, 1999). Além disso, essas escalas também foram submetidas a profissionais do mercado de trabalho por meio de pesquisas quantitativas para validação e aferição da aplicabilidade. Esses estudos deram foco a um determinado conjunto de variáveis, de forma separada, cabendo a Costa; Chiuzi e Dutra (2013) a elaboração de um único instrumento abarcando as contribuições desses pesquisadores.

Costa; Chiuzi e Dutra (2013) aprimoraram a forma de medição da percepção de sucesso na carreira, passando a contribuir tanto para que indivíduos, gestores e organizações, pudessem compreender melhor esse construto social, visto que representa, para muitos, um grande objetivo na vida, servindo como impulsionador do desempenho profissional e do bem-estar, que por sua vez, realimenta a própria percepção de sucesso, criando um ciclo virtuoso. Nesse sentido, pode-se dizer que os aspectos subjetivos do sucesso na carreira são ainda mais influentes que os objetivos, uma vez que seus fatores estão fortemente relacionados aos sentimentos e valores pessoais, de forma que a sua ausência pode gerar déficits emocionais, físicos e estresse. Por outro lado, a percepção de sucesso subjetiva na carreira pode inclusive impulsionar os aspectos objetivos do sucesso a partir da autoconfiança provocada nos indivíduos (ABELE e SPURK, 2009; PAN; ZHOU, 2015).

Um estudo de Costa; Chiuzi e Dutra (2013), junto aos professores do ensino superior de Administração, mostrou também que a percepção de sucesso na carreira, mais especificamente os fatores intrínsecos, têm relação direta com o comprometimento organizacional. Dessa forma, pode-se considerar que os profissionais que se sentem mais bem-sucedidos apresentam maior interesse em colaborar com esforço extra e com maior desempenho e produtividade, requisitos estratégicos para as situações de contingência e emergenciais.

Em resumo, na literatura de sucesso na carreira, é possível identificar quatro pressupostos implícitos recorrentes. O primeiro é que os resultados objetivos, como salário e promoções, são parâmetros aceitáveis de sucesso de maneira geral. O segundo pressuposto é que a satisfação no trabalho é o parâmetro que melhor determina a intensidade como as pessoas reagem às suas carreiras. O terceiro é o

pressuposto de que as pessoas se assemelham mais em suas preocupações em alcançar o sucesso objetivo do que em relação ao domínio subjetivo. E, por último, a literatura de sucesso na carreira presume que as pessoas, em sua maioria avaliam o seu sucesso na carreira em relação ao critério de autoreferência, ou seja tomando por base as suas próprias aspirações de carreira (HESLIN, 2005).

1.3 A CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS GERACIONAIS

1.3.1 Geração – conceitos e delimitações

Apesar da temática “grupos geracionais” ser amplamente discutida na literatura, existem divergências e inconsistências entre os autores quanto aos rótulos e às delimitações das faixas etárias de cada categoria geracional, podendo ser conceituada de diversas maneiras (DRIES; PEPERMANS e DE KERPEL, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002).

Do ponto de vista teórico, na ciência social, essa temática é vista a partir da perspectiva de forças sociais, isto é, são grupos inter-relacionados e multidimensionais – valores de trabalho, atitudes de trabalho, padrões de liderança, trabalho em equipe, equilíbrio trabalho-vida e carreira (LYONS; KURON, 2014) –, que vão se formando ao longo da história. A partir da perspectiva de grupos, é vista como um conjunto de pessoas nascido em um determinado período (GILLEARD, 2004; LAUFER; BENGTSON, 1974). Como a maioria dos estudos se situam na perspectiva de grupos, este estudo também se posiciona nessa perspectiva, até porque ainda são necessários mais estudos na perspectiva de forças sociais (LYONS; KURON, 2013).

Dessa forma, pode ser conceituada como "um grupo identificável que compartilha o ano de nascimento, local de nascimento, e eventos significativos da vida em estágios críticos de desenvolvimento, dividido por cinco a sete anos para a primeira onda, grupo central, e última onda" (KUPPERSCHMIDT, 2000, p. 364). Também pode ser descrita pelos eventos históricos que são vividos pelas pessoas agrupando-as sob um mesmo contexto, segmentando-as em diferentes gerações, cada qual com sua personalidade própria, e que possui valores diferenciados quanto à vida organizacional e ao mundo do trabalho (EVERSOLE; VENNEBER; CROWDER, 2008). Ou simplesmente grupos de indivíduos que vivenciaram e criaram um contexto cultural similar (GENTILE; CAMPBELL; TWENGE, 2013).

Tais grupos e eventos históricos e significativos acarretam as diferenças entre as gerações, pois representam uma "localização social baseada na interação dinâmica entre esses acontecimentos significativos sócio-políticos e econômicos vivenciados ao longo da trajetória de vida por um grupo nascido no mesmo período" (MCMULLIN; COMEAU; JOVIC, 2007, p. 299). Trata-se de "um grupo de pessoas que ao longo do tempo compartilham um *habitus* (modo de ser de um grupo social conectado por seu comportamento e atitudes), *hexis* e cultura comuns, proporcionando-lhes uma memória coletiva que serve para integrar o grupo num período de tempo finito' (EYERMAN; TURNER, 1998, p. 93). A memória coletiva começa a ser construída principalmente a partir dos anos de formação de adolescência e de juventude do indivíduo (SCHUMAN; SCOTT, 1989).

Talvez os eventos possam ser uma dimensão apropriada para a categorização dos grupos geracionais, uma vez que há pouca concordância sobre a delimitação dos anos de nascimento. Aparentemente, só há consenso em torno da

classificação e dos rótulos das gerações (JURKIEWICZ; BROWN, 1998; KARP; SIRIAS; ARNOLD, 1999; KUPPERSCHMIDT, 2000; O'BANNON, 2001; SCOTT, 2000). O Quadro 3 apresenta algumas delimitações adotadas, bem como as características relevantes das principais gerações em atuação no mercado de trabalho nos dias atuais e que ainda vão entrar nesse mercado.

Grupo Geracional	Período de nascimento	Idade atual aproximada	Eventos históricos	Valores dominantes
Veteranos ou <i>Silent ou Greatest Generation</i>	1925 – 1945	De 69 a 89 anos	2ª Guerra Mundial	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
<i>Baby Boomers</i>	1946 – 1964	De 52 a 70 anos	Chegada do homem à lua; Guerra do Vietnã	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
Geração X	1965 – 1980	De 36 a 51 anos	Surgimento da Aids; guerra fria	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
Geração Y ou <i>Millennials ou Next Generation</i>	1981 – 2001	De 15 a 35 anos	Queda do muro de Berlim, surgimento da internet	Autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho em equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos
Geração Z	A partir de 2002	A partir de 15 anos	Crescimento do terrorismo; celulares inteligentes, nanotecnologia; “	Geração que já nasceu conectada ao WIFI, celular e jogos eletrônicos

Quadro 3 - Caracterização dos grupos geracionais

Fonte: Adaptado a partir de Abram; Luther (2004); Berk (2009); Dries; Pepermans e De Kerpel (2008); Eversole, Venneberg e Crowder (2012); Jennings (2000); Vale (2011); elaborado pelo pesquisador.

Esse estudo somente abrangerá as gerações *Baby Boomers*, X e Y, uma vez que uma das elegibilidades para para utilização da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira é estar empregado há pelo menos cinco anos (COSTA; CHIUZI e DUTRA, 2013). A seguir serão detalhadas as características de cada geração.

1.3.2 A geração *Baby Boomers*

Os *Baby Boomers* empreenderam seus esforços acadêmicos em carreiras que prometiam facilidades econômicas e posições garantidas no universo empresarial (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008). Tendem a valorizar a segurança no trabalho, pois são apegados e leais ao empregador. Estão habituados à hierarquia e valorizam o status da posição. Porém, os profissionais dessa geração têm dificuldade em balancear a vida pessoal e profissional (CAVAZOTTE, 2012). Tendem a se engajarem mais no trabalho por meio de maior cooperação e participação nas atividades diárias (SMOLA; SUTTON, 2002; ZEMKE et al, 2000).

A identidade desses profissionais ocorre ao longo de um processo de construção social de suas trajetórias profissionais em uma mesma organização, a qual se mantém leal (BENSON; BROWN, 2011; ZEMKE et al, 2000). Essa geração acredita que o reconhecimento e as recompensas são merecidas em função da dedicação e lealdade ao empregador (KUPPERSCHMIDT, 2000). Assim, estão dispostos a aprender mais e desenvolver constantemente novas competências e motivados principalmente para tornar a identidade e a parceria com a organização mais robustas (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE et al., 2000). Trabalham duro para sustentar a família de forma apropriada; assim, que consideram estar priorizando a família (KARP, 2001).

Quanto à satisfação no trabalho, esta geração se mostra mais satisfeita e com menos propensão a sair da organização. Isto pode ser interpretado como resultado em função de maior comprometimento, a sensação de segurança no trabalho, a disposição de recursos adequados para executar as tarefas e papéis e atribuições claros na estrutura organizacional. Assim, entende que o suporte do supervisor é

decisivo para a tomada de decisão de continuar na organização (BENSON; BROWN, 2011).

1.3.3 A geração X

Esta geração defende um ambiente de trabalho mais informal e, por ter crescido em uma época de *downsizing* nas organizações, a empregabilidade foi percebida por eles como um fator de sucesso para suas carreiras (VELOSO; DUTRA e NAKATA, 2008). Trata-se de profissionais mais abertos às mudanças, porém menos leais às empresas, focados em melhores oportunidades para alcançar seus objetivos pessoais e mais preocupados com o balanço entre vida pessoal e profissional. (CAVAZOTTE, 2012). Querem mais independência, horários de trabalho flexíveis e qualidade de vida. Esses profissionais se sentem responsáveis em manter a autoestima elevada (SMOLA; SUTTON, 2002). Ao contrário da geração *Baby Boomers*, priorizar a família não significa somente trabalhar para sustentá-la de forma apropriada, mas estar com ela (KARP; FULLER e SIRIA, 2001).

Nasceu em um período de intensa diversidade étnica, estruturas familiares resultantes de divórcios, novos casamentos e novas relações, acesso às facilidades tecnológicas como micro-ondas, computadores etc. São profissionais que desempenham multitarefas simultaneamente. Contudo, não considera qualquer coisa como definitiva; pelo contrário, acham que o futuro é complexo e incerto. Tendem a desdenhar a palavra “chefe”, e demandam por gestores competentes (KUPPERSCHMIDT, 2000). Por isso, a exemplo da geração *Baby Boomers*, também querem desenvolver novas competências, porém motivados pela busca incessante pela empregabilidade (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000). Assim, em função dessa competição no ambiente e no mercado

de trabalho, que por sua vez, demanda maior competitividade dos trabalhadores, em termos de contribuição, esta geração tende a trabalhar mais para si própria em função da desconfiança e descrença em relação às organizações (SMOLA; SUTTON, 2002). Por isso, preferem trabalhar sozinha; o trabalho em equipe é acionado somente quando necessário, por exemplo, resolução de problemas ou identificar novas metas (ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000).

No tocante aos dilemas éticos, a geração X está mais voltada para o seu próprio eu e menos para a sociedade como um todo. No contexto do labor, por exemplo, esse grupo quer recompensas, reconhecimento pela trajetória profissional, além de considerarem normas, políticas e diretrizes organizacionais (BODY, 2010).

Quanto à satisfação no trabalho, esta geração entende que ausência do suporte dos colegas e não do supervisor atua como fator decisor para continuar na organização (BENSON; BROWN, 2011).

1.3.4 A geração Y

Os indivíduos dessa geração cresceram juntos com o desenvolvimento acelerado da tecnologia e têm acesso a um grande número de informações. Têm o desejo de participar das decisões organizacionais e são ansiosos por um crescimento rápido em suas carreiras. Por pertencerem a uma geração socialmente mais ativa, demonstram preferência em atuar em empresas que sejam referência em ética e responsabilidade social. Afeitos à multidisciplinaridade, acostumados com mudanças e menos apegados à segurança no trabalho (CAVAZOTTE, 2012). Não buscam organizações que queiram cuidar deles; pelo contrário, querem desafios para tornar a empregabilidade mais robusta perante o mercado de trabalho (DRIES; PEPERMANS e DE KERPEL, 2008; KUPPERSCHMIDT, 2000). Assim, para os

dilemas éticos, a geração Y pode dar pouca atenção aos artefactos organizacionais, como políticas e diretrizes. Ou seja, trata-se de um grupo “relutante em entregar sua alma a qualquer meta corporativa” (BODY, 2010, p. 469).

Por outro lado, as organizações ainda estão reaprendendo como lidar com as motivações, bem como com as frustrações da geração Y. Trata-se de um comportamento organizacional novo para um grupo também novo (LEMOS; MELO; GUIMARÃES, 2014; SCHULLERY, 2013; PERRONE et al., 2013; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Tal comportamento é baseado no amplo conhecimento adquirido por essa geração, em parte, devido à habilidade de comunicação e à interação com as mídias sociais (TOWNSEND, 2011; GEISE, 2011). Por conta dessa facilidade de desenvolver habilidades, esta geração está mais preocupada em se desenvolver rapidamente ao longo da sua trajetória profissional, atrelada à busca por um estilo de vida desejado (CENRAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000). Essa geração quer maior flexibilidade e autonomia no trabalho, tendo dificuldades em aceitar hierarquias, dada a inquietude e contestação naturais. Logo, a sua gestão se complica devido à falta de atenção e o desejo de liberdade (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; SMOLA; SUTTON, 2002; TAPSCOTT, 2009; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000).

Talvez, em função de tais características, alguns estudiosos brasileiros têm mostrado que esta geração não consideram a rede de relacionamentos (*networking*) como um fator alavancador da empregabilidade. Pelo contrário, a veem principalmente como um fator facilitador da qualidade de vida no trabalho (VELOSO, SILVA, DUTRA, 2012).

CAPÍTULO 2

2 METODOLOGIA

2.1 NATUREZA DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

Como a análise e comparação dos fatores que representam a percepção de sucesso na carreira de cada grupo geracional, objetivo dessa pesquisa, são um fenômeno ainda pouco conhecido, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, do tipo *survey* exploratório e descritiva. Por meio de um estudo transversal único, no qual os profissionais foram estudados em um determinado ponto no tempo das suas trajetórias, foi extraída somente uma amostra de trabalhadores da população-alvo (MALHOTRA, 2006).

A população desse estudo compreendeu os trabalhadores de diferentes profissões, níveis hierárquicos, áreas funcionais, organizações e setores da economia, nascidos entre 1946 e 2001, datas limites de nascimento para aqueles que pertencem às gerações *Baby Boomers*, X e Y (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008; BENSON; BROWN, 2011).

Já a amostra incluiu os profissionais da iniciativa privada da Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV), pertencentes a essas três gerações, que foram selecionadas por representarem 99% do total dos trabalhadores dessa região, conforme apresentado na Tabela 1. A amostra é não-probabilística e por conveniência, ou seja, a inclusão ou exclusão de elementos observados ficou a critério do pesquisador, que selecionou apenas os elementos que oferecerem informações necessárias ao estudo (HAIR JR. *et al.*, 2005).

TABELA 1- NÚMERO DE TRABALHADORES PRIVADOS POR ANO DE NASCIMENTO DA REGIÃO METROPOLITANA DA GRANDE VITÓRIA (RMGV)

		Silent	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y	Geração Z	
	Até 1925	1925 a 1945	1946 a 1964	1965 a 1980	1981 a 2001	A partir de 2002	Total
Vitória	40	1.210	19.138	36.084	32.787	0	89.258
Vila Velha	47	979	21.676	45.803	42.661	0	111.166
Cariacica	24	643	17.623	39.485	38.811	0	96.586
Fundão	0	72	534	1.302	1.062	0	2.969
Guarapari	7	305	4.358	9.593	9.177	0	23.440
Serra	18	862	20.655	48.082	49.375	0	118.993
Viana	0	129	2.846	6.271	6.562	0	15.808
Grande Vitória	136	4.200	86.830	186.621	180.435	0	458.221
	0,03%	0,92%	18,95%	40,73%	39,38%	0,00%	100%

Fonte: Censo IBGE, 2010.

O questionário se inicia com perguntas de controle que objetivam identificar o público alvo da pesquisa, direcionando ao encerramento todos àqueles que: não trabalhavam em empresas privadas; trabalhavam em empresas de municípios que não pertenciam à RMGV; que não possuíam pelo menos cinco anos de trabalho, objeto do estudo.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com 54 perguntas derivado da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira, criada e validada por Costa; Chiuzi e Dutra (2013), dividida em onze fatores: competência (6 itens), contribuição (5 itens), cooperação (5 itens), criatividade (3 itens), desenvolvimento (5 itens), empregabilidade (3 itens), identidade (5 itens), valores (3 itens), remuneração (4 itens), hierarquia e promoção (5 itens) e equilíbrio vida-trabalho (4 itens). A mensuração foi feita por meio de uma escala *Likert* de 10 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Essa escala foi complementada

por dados demográficos como gênero, renda, escolaridade etc. O Apêndice A apresenta a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira de Costa (2010).

Esse questionário foi disponibilizado através de um link que dava acesso a um formulário *online*, hospedado no site Survey Monkey, especializado em pesquisas, acessível pelo endereço www.surveymonkey.net. E o encaminhamento ao público alvo foi realizado pelos mais diversos canais eletrônicos disponíveis no mercado, incluindo: Facebook, LinkedIn, e-mails individuais e bases de e-mails de instituições de ensino e de entidades representativas na sociedade capixaba.

Para a análise dos dados foram utilizadas as seguintes análises: análise descritiva para discutir os fatores e as dimensões de percepção de sucesso de carreira de cada grupo geracional atuante dessa região metropolitana; teste Anova para identificar e discutir as convergências e divergências na avaliação dos fatores e dimensões da percepção de sucesso na carreira dos profissionais de cada geração; Anova e Teste t de *Student* para discutir a influência da renda, da escolaridade e do gênero na percepção de sucesso na carreira de cada grupo geracional; e Regressão Linear para identificar os fatores que mais influenciam a percepção de sucesso na carreira dos profissionais da Região Metropolitana da Grande Vitória de diferentes grupos geracionais.

2.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

O número de respondentes que acessaram a pesquisa e iniciaram o seu preenchimento foi de 865 e 54% deste total, compreendendo 472 respondentes, preencheram a pesquisa completa. Um dos motivos desse percentual elevado de

formulários incompletos foi, provavelmente, o tamanho do formulário, composto por 63 perguntas e a inclusão de perguntas iniciais de triagem.

A única observação atípica notada na amostra, foi a ausência de dados em algumas respostas. Para ajustar e não comprometer o tamanho da amostra, foi utilizada a abordagem da estimativa dos dados ausentes por meio da substituição da média (HAIR JR. et al., 2005). Quanto à suposição da normalidade da amostra, foi feito o teste de Kolmogorov-Smirnov, que mostrou resultados estatisticamente significativos para todas as variáveis.

Finalmente, foram efetuados cálculos dos escores somados para fins de utilização dos mesmos constructos utilizados por Costa; Chiuzi e Dutra (2013) na Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. Todos os cálculos foram feitos com o auxílio do Excel e do software IBM® SPSS, versão 22.

CAPITULO 3

3 ANÁLISE DE DADOS

3.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

Conforme apresentado na Tabela 2, o estudo foi baseado na pesquisa realizada com 472 trabalhadores de empresas privadas da Região Metropolitana da Grande Vitória de diferentes grupos geracionais, sendo 7,4% pertencentes à geração *Baby Boomers*, 42,4% à geração X e 50,2% à geração Y.

TABELA 2 - GRUPOS GERACIONAIS DOS RESPONDENTES

Gerações	Frequência	Porcentagem
Baby Boomers	35	7,4
X	200	42,4
Y	237	50,2
Total	472	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta dados demográficos obtidos na pesquisa. Quanto ao gênero, observa-se uma distribuição equilibrada da amostra, sendo 53,4% do sexo masculino e 46,6% do sexo feminino. Este equilíbrio também é observado dentre os respondentes da geração X, com 52,5% de homens e 47,5% de mulheres e da geração Y, com 52,7% de homens e 47,3% de mulheres. Já entre os *Baby Boomers*, a participação de homens é maior que nos demais grupos, com 63% diante de 37% de mulheres.

Quanto à escolaridade, os respondentes estão assim distribuídos: 17,2% possuem no máximo graduação completa, 35,6% cursam ou concluíram pós-

graduação *lato sensu* e 47,2% possuem pós-graduação *stricto sensu* completa ou incompleta. Para os *Baby Boomers* 20% possuem no máximo graduação completa, 37,1% cursam ou concluíram pós-graduação *lato sensu* e 42,9% possuem pós-graduação *stricto sensu* completa ou incompleta. Na geração X, os que possuem no máximo graduação completa são 20,5%, cursam ou concluíram pós-graduação *lato sensu* são 32% e os que possuem pós-graduação *stricto sensu* completa ou incompleta. Para a geração Y, 13,9% possuem no máximo graduação completa, 38,4% cursam ou concluíram pós-graduação *lato sensu*, 47,7% possuem pós-graduação *stricto sensu* completa ou incompleta.

TABELA 3 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA PESQUISA

		Baby Boomers		X		Y		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Gênero	Masculino	22	62,9	105	52,5	125	52,7	252	53,4
	Feminino	13	37,1	95	47,5	112	47,3	220	46,6
Escolaridade	Graduação	7	20,0	41	20,5	33	13,9	81	17,2
	Pós-Graduação	13	37,1	64	32,0	91	38,4	168	35,6
	Mestrado e Doutorado	15	42,9	95	47,5	113	47,7	223	47,2
Renda	Até 3 salários mínimos	7	20,0	47	23,5	58	24,5	112	23,7
	De 3 a 9 salários mínimos	18	51,4	94	47,0	108	45,6	220	46,6
	Acima de 9 salários	10	28,6	59	29,5	71	30,0	140	29,7
Estado civil	Solteiro	4	11,4	18	9,0	118	49,8	140	29,7
	Casado	24	68,6	162	81,0	103	43,5	289	61,2
	Divorciado	7	20,0	18	9,0	15	6,3	40	8,5
	Viúvo	0	0,0	2	1,0	1	0,4	3	0,6
Filhos	Sem filhos	3	8,6	51	25,5	175	73,8	229	48,5
	1 filho	5	14,3	66	33,0	48	20,3	119	25,2
	2 filhos	14	40,0	56	28,0	11	4,6	81	17,2

3 filhos	12	34,3	24	12,0	2	0,8	38	8,1
4 filhos	1	2,9	3	1,5	1	0,4	5	1,1
5 filhos ou mais	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à renda, para os *Baby Boomers*, 20% possuem renda até três salários mínimos, 51,4% renda de três a nove salários mínimos e 28,6% com renda superior a nove salários mínimos. Para a Geração X, 23,5% possuem renda até 3 salários mínimos, 47,0% renda de três a nove salários mínimos e 29,5% renda superior a nove salários mínimos. Para Geração Y também existe discreta variação, com 24,4% apresentando renda até três salários mínimos, 45,6% renda de três a nove salários mínimos e 30,0% com renda superior a nove salários mínimos.

Quanto ao estado civil, a maior parte dos respondentes são casados, representando 61,2%, seguido do grupo de solteiros com 29,7%, separados com 8,5% e viúvos com 0,6%. Nesse quesito, os *Baby Boomers* possuem a maior taxa de separação entre os três grupos geracionais, sendo 68,6% casados, 20% separados e 11,4% solteiros. Na geração X, os casados representam 81%, os separados e solteiros representam, coincidentemente, 9% e os viúvos representam 1%. Para a Geração Y, a maior concentração ocorre no grupo de solteiros com 49,8%, seguido dos casados com 43,5%, separados com 6,3% e 0,4% de viúvos.

Sobre o número de filhos, de forma geral, há discreto predomínio daqueles que têm de um a três filhos, com 50,4%, seguido dos que não possuem filhos, com 48,5% e um pequeno percentual daqueles com mais de 3 filhos, com 1,1%. Observando esses resultados entre as gerações, percebe-se que a quantidade de filhos diminui para as gerações mais novas. O percentual daqueles sem filhos representa 8,6% para os *Baby Boomers*, 25,5% para a geração X, subindo para

73,5% na geração Y. Situação inversa acontece com aqueles que possuem de um a três filhos. Para os *Baby Boomers*, eles representam 88,6%, para a geração X, 73% e para a geração Y, 25,7%. Tendência também percebida no percentual daqueles que possuem de um a três filhos, com 2,9% para *Baby Boomers*, 1,5% para geração X e 0,4% para geração Y.

3.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Conforme apresentado na Tabela 4, a média geral da percepção de sucesso na carreira para as três gerações está acima de 7 (conceito concordo), o que indica que, na média, os profissionais das empresas privadas da Região Metropolitana da Grande Vitória, independente do grupo geracional a que pertençam, se consideram bem-sucedidos em suas carreiras. A geração *Baby Boomers* apresentou a maior média (M=8,1), seguida das gerações X (M=7,6) e Y (M=7,5), que apresentaram médias similares.

TABELA 4 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA - FATORES

	Baby Boomers		Geração X		Geração Y	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Valores	9,0	1,1	8,8	1,2	8,6	1,3
Competência	8,6	0,9	8,3	1,0	8,1	1,1
Cooperação	8,5	1,0	8,3	1,0	8,1	1,2
Contribuição	8,4	1,1	8,2	1,2	7,9	1,3
Identidade	8,4	1,3	7,6	1,4	7,3	1,6
Equilíbrio Vida-Trabalho	8,2	1,3	7,5	1,4	7,5	1,5
Desenvolvimento	8,3	1,2	8,2	1,2	8,0	1,4
Hierarquia e Promoção	7,9	1,2	7,1	1,7	6,9	1,7
Criatividade	7,8	1,5	7,6	1,2	7,2	1,5

Empregabilidade	7,3	1,5	6,6	1,7	6,7	1,7
Remuneração	7,1	2,0	5,9	2,0	5,8	2,1
Média geral	8,1		7,6		7,5	
Dimensão subjetiva	8,3	1,0	8,0	0,9	7,8	1,1
Dimensão objetiva	7,6	1,4	6,6	1,7	6,4	1,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando especificamente os fatores da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira, percebe-se que os *Baby Boomers* possuem uma avaliação positiva em todos os fatores e dimensões da escala – *Competência, Cooperação, Contribuição, Identidade, Desenvolvimento, Equilíbrio Vida e Trabalho, Hierarquia e Promoção, Criatividade, Empregabilidade, Valores, Remuneração*, apresentando uma média superior à 7,0. Isso representa que essa geração tem uma percepção positiva de sucesso em suas carreiras nos diversos aspectos que a compõe.

Para a geração X também nota-se uma percepção positiva de sucesso na carreira para a maior parte dos fatores, com exceção de *Empregabilidade* (M=6,5) e *Remuneração* (M=5,9), nos quais os profissionais ainda não possuem opinião formada (nem concordam nem discordam) sobre a segurança das oportunidades de trabalho (*Empregabilidade*) e as recompensas financeiras na carreira (*Remuneração*).

A geração Y apresenta percepções bem similares à geração X. Quase todos os fatores estão classificados no conceito *concordo*, com exceção de *Empregabilidade* (M=6,7), *Remuneração* (M=5,8) e *Hierarquia e Promoção* (M=6,9), nos quais os profissionais também ainda não possuem opinião formada quanto ao sucesso em termos de oportunidades de trabalho, recompensas financeiras e posição hierárquica obtidas na carreira.

Por conseguinte, a média da dimensão subjetiva para as três gerações está acima de 7 (conceito concordo), o que indica que, na média, os profissionais das empresas privadas da Região Metropolitana da Grande Vitória, independente do grupo geracional a que pertençam, percebem mais os critérios intrínsecos sobre suas experiências de carreira. Por outro lado, a média da dimensão objetiva, que considera os critérios extrínsecos – remuneração e hierarquia e promoção – é mais baixa que a subjetiva.

Vale ressaltar que o desvio padrão de todas as gerações, para a maioria dos fatores e dimensões esteve entre $DM=1,0$ e $DM=2,0$, mostrando que houve uma variabilidade nas respostas, não havendo, portanto, consonância no entendimento desses respondentes.

3.2.1 Testes de diferença entre as médias dos grupos geracionais *Baby Boomers*, X e Y

A amostra foi submetida a testes de diferenças entre as médias dos fatores e dimensões das três gerações a partir das variáveis demográficas renda, escolaridade e gênero com objetivo de identificar se as mesmas têm influência sobre a percepção de sucesso na carreira dos profissionais da amostra. Foram aplicadas análises de variância (ANOVA), utilizada para avaliar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos e o Teste t de *Student*, quando há duas amostras ou grupos independentes (HAIR JR. et al. 2005).

3.2.2 Teste ANOVA para as três gerações – *Baby Boomers, X e Y*

Conforme apresentado na Tabela 5, o Teste ANOVA aplicado às médias dos fatores das três gerações, revela que há diferenças estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,05$) em nove dos 11 fatores e nas duas dimensões. Só há convergência nas avaliações nos fatores *Desenvolvimento* (trabalho mais desafiante) e *Valores* (ética e orgulho no trabalho), nos quais pode-se considerar que as avaliações são semelhantes sob a ótica da carreira profissional, independente do grupo geracional.

TABELA 5 - TESTE ANOVA PARA AS TRÊS GERAÇÕES – BABY BOOMERS, X E Y

		Soma dos Quadrados	Gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Competência	Entre Grupos	9,576	2	4,788	4,373	0,013
	Nos grupos	513,459	469	1,095		
	Total	523,034	471			
Contribuição	Entre Grupos	18,069	2	9,034	5,667	0,004
	Nos grupos	747,615	469	1,594		
	Total	765,683	471			
Cooperação	Entre Grupos	9,572	2	4,786	3,860	0,022
	Nos grupos	581,512	469	1,240		
	Total	591,083	471			
Criatividade	Entre Grupos	19,122	2	9,561	4,900	0,008
	Nos grupos	915,222	469	1,951		
	Total	934,344	471			
Desenvolvimento	Entre Grupos	7,083	2	3,541	1,970	0,141
	Nos grupos	843,050	469	1,798		
	Total	850,133	471			
Empregabilidade	Entre Grupos	16,948	2	8,474	3,068	0,047
	Nos grupos	1295,488	469	2,762		
	Total	1312,436	471			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Entre Grupos	16,037	2	8,019	3,811	0,023
	Nos grupos	986,748	469	2,104		
	Total	1002,785	471			

Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	29,588	2	14,794	5,345	0,005
	Nos grupos	1298,043	469	2,768		
	Total	1327,631	471			
Identidade	Entre Grupos	40,335	2	20,167	8,710	0,000
	Nos grupos	1085,894	469	2,315		
	Total	1126,228	471			
Remuneração	Entre Grupos	53,644	2	26,822	6,449	0,002
	Nos grupos	1950,466	469	4,159		
	Total	2004,110	471			
Valores	Entre Grupos	5,489	2	2,745	1,790	0,168
	Nos grupos	719,078	469	1,533		
	Total	724,567	471			
Dimensão objetiva da carreira	Entre Grupos	39,104	2	19,552	6,915	0,001
	Nos grupos	1326,052	469	2,827		
	Total	1365,155	471			
Dimensão subjetiva da carreira	Entre Grupos	12,358	2	6,179	5,710	0,004
	Nos grupos	507,503	469	1,082		
	Total	519,861	471			

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo HAIR JR. et al. (2005), o Teste ANOVA somente identifica se há diferenças significativas entre as médias dos grupos, porém não aponta quais grupos divergem entre si. Para identificar onde estão as diferenças observadas, utilizou-se o teste de acompanhamento Tukey, largamente utilizado em pesquisas em administração.

3.2.2.1 Teste Tukey para diferenças em médias de grupos para as três gerações – *baby boomers*, X e Y

O resultado do Teste de Acompanhamento Tukey (Tabela 6) demonstrou que não há diferenças estatisticamente significativas entre as médias analisadas das gerações X e Y, uma vez que todas foram consideradas subconjuntos homogêneos

no teste para todos os fatores e as dimensões. Isso significa que, para essa amostra, houve convergência nas respostas obtidas das gerações X e Y.

Por outro lado, o teste mostrou divergências estatisticamente significativas entre as gerações *Baby Boomers* e Y em nove fatores e nas duas dimensões, sendo convergentes somente nos fatores *Desenvolvimento* e *Valores*.

Já na comparação entre a geração *Baby Boomers* e a geração X, as divergências foram menores, sendo identificados cinco fatores e uma dimensão com diferenças estatisticamente significativas: *Empregabilidade, Equilíbrio Vida-Trabalho, Hierarquia e Promoção, Identidade, Remuneração* e na dimensão *Objetiva*. Já os fatores *Competência, Contribuição, Cooperação, Criatividade, Desenvolvimento, Valores* e a dimensão *Subjetiva* não há constatação de diferenças estatisticamente significativas entre as médias.

TABELA 6 - TESTE TUKEY DE ACOMPANHAMENTO TRÊS GERAÇÕES

Competência	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	8,0879	
Ger X	8,3058	8,3058
Ger BB		8,5571
Sig	0,389	0,286

Contribuição	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	7,8920	
Ger X	8,2470	8,2470
Ger BB		8,4229
Sig	0,180	0,655

Cooperação	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	8,0979	
Ger X	8,3390	8,3390
Ger BB		8,5257
Sig	0,361	0,542

Criatividade	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	7,1969	
Ger X	7,5550	7,5550
Ger BB		7,7619
Sig	0,240	0,620

Empregabilidade	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	6,5600	
Ger X	6,6695	
Ger BB		7,3143
Sig	0,909	1,000

Equilíbrio Vida-Trabalho	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	7,4513	
Ger X	7,4705	
Ger BB		8,1643
Sig	0,996	1,000

Hierarquia e Promoção	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	2
Ger Y	6,9409	

Ger X	7,0780	
Ger BB	7,9257	
Sig	0,862	1,000
Identidade		
Subconjunto para alfa = 0.05		
	1	2
Ger Y	7,2852	
Ger X	7,5500	
Ger BB	8,4114	
Sig	0,517	1,000
Remuneração		
Subconjunto para alfa = 0.05		
	1	2
Ger Y	5,8323	
Ger X	5,8963	
Ger BB	7,1429	
Sig	0,979	1,000
Dimensão Objetiva		
Subconjunto para alfa = 0.05		
	1	2
Ger Y	6,4482	
Ger X	6,5528	
Ger BB	7,5778	
Sig	0,919	1,000
Dimensão Subjetiva		
Subconjunto para alfa = 0.05		
	1	2
Ger Y	7,7759	
Ger X	8,0033	8,0033
Ger BB	8,3363	
Sig	0,354	0,109
Desenvolvimento		
Subconjunto para alfa = 0.05		

	1
Ger Y	7,9544
Ger X	8,1750
Ger BB	8,2914
Sig	0,254

Valores	Subconjunto para alfa = 0.05	
	1	
Ger Y	8,6273	
Ger X	8,7933	
Ger BB	8,9810	
Sig	0,171	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, para a amostra analisada, os testes apontam, quanto à percepção de sucesso da carreira, que as gerações X e Y convergem entre si, a geração *Baby Boomers* e a geração X divergem em cinco fatores e uma dimensão e a geração *Baby Boomers* e a geração Y divergem em nove fatores e nas duas dimensões. Somente há convergência das três gerações na avaliação de dois fatores (Valores e Desenvolvimento), demonstrando que, independente do grupo geracional, a percepção de sucesso na carreira dos profissionais da amostra é a mesma no que se refere ao respeito aos valores e à sensação de avanço no desenvolvimento profissional.

A seguir serão realizados três testes com o objetivos de identificar se existem variáveis demográficas cuja variação pode influenciar o resultado da percepção de sucesso na carreira dos grupos geracionais analisados. Serão utilizadas como variáveis independentes, a renda, o gênero e a escolaridade.

3.2.3 Teste ANOVA – gênero

Para a comparação das médias entre homens e mulheres utilizou-se o Teste t de *Student*. Segundo Hair Jr. et al (2005), o Teste t avalia se as diferenças ocorridas entre duas amostras ou grupos independentes foram verdadeiras ou ocorreram por acaso (conforme Tabela 7).

Para a geração *Baby Boomers* somente o fator Criatividade apresentou diferença estatisticamente significativa.

TABELA 7 - TESTE DE GÊNERO – GERAÇÃO BABY BOOMERS

Geração Baby Boomers		Teste Levene igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias				
		F	Sig.	t	Sig. (bilat)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Dif	
							Inferior	Superior
Competência	Var. iguais assumidas	0,011	0,916	0,780	0,441	0,25408	-0,40892	0,91708
	Var. iguais assumidas			0,761	0,454	0,25408	-0,43560	0,94376
Contribuição	Var. iguais assumidas	1,846	0,183	0,755	0,456	0,28112	-0,47673	1,03897
	Var. iguais assumidas			0,797	0,432	0,28112	-0,43999	1,00222
Cooperação	Var. iguais assumidas	0,355	0,555	1,577	0,124	0,54266	-0,15733	1,24264
	Var. iguais assumidas			1,465	0,158	0,54266	-0,22973	1,31505
Criatividade	Var. iguais assumidas	0,773	0,386	2,508	0,017	1,21212	0,22865	2,19559
	Var. iguais assumidas			2,307	0,032	1,21212	0,11441	2,30983
Desenvol- vimento	Var. iguais assumidas	0,044	0,834	1,246	0,221	0,53706	-0,33963	1,41375
	Var. iguais assumidas			1,191	0,246	0,53706	-0,39786	1,47198
Empregabi- lidade	Var. iguais assumidas	1,092	0,304	1,008	0,321	0,54079	-0,55059	1,63218
	Var. iguais assumidas			0,944	0,356	0,54079	-0,65128	1,73287
Equilíbrio Vida- Trabalho	Var. iguais assumidas	4,887	0,034	1,744	0,091	0,75087	-0,12529	1,62704
	Var. iguais assumidas			2,013	0,052	0,75087	-0,00806	1,50980

Hierarquia e Promoção	Var. iguais assumidas	0,078	0,781	1,348	0,187	0,54266	-0,27618	1,36150
	Var. iguais assumidas			1,296	0,208	0,54266	-0,32456	1,40987
Identidade	Var. iguais assumidas	0,025	0,876	1,336	0,191	0,60559	-0,31656	1,52775
	Var. iguais assumidas			1,342	0,191	0,60559	-0,32288	1,53407
Remuneração	Var. iguais assumidas	10,707	0,003	2,220	0,033	1,45105	0,12123	2,78086
	Var. iguais assumidas			1,864	0,082	1,45105	-0,20800	3,11010
Valores	Var. iguais assumidas	0,033	0,856	1,230	0,227	0,45921	-0,30048	1,21889
	Var. iguais assumidas			1,256	0,220	0,45921	-0,29109	1,20951
Dimensão Objetiva	Var. iguais assumidas	4,093	0,051	1,961	0,058	0,94639	-0,03544	1,92821
	Var. iguais assumidas			1,725	0,103	0,94639	-0,21077	2,10354
Dimensão Subjetiva	Var. iguais assumidas	0,042	0,839	1,513	0,140	0,51409	-0,17735	1,20552
	Var. iguais assumidas			1,463	0,157	0,51409	-0,21342	1,24160

Geração X		Teste Levene igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias				
		F	Sig.	t	Sig. (bilat)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Dif	
							Inferior	Superior
Competência	Var. iguais assumidas	0,237	0,627	0,601	0,548	0,08129	-0,18540	0,34797
	Var. iguais assumidas			0,604	0,547	0,08129	-0,18414	0,34671
Contribuição	Var. iguais assumidas	1,754	0,187	-0,203	0,840	-0,03479	-0,37334	0,30377
	Var. iguais assumidas			-0,204	0,839	-0,03479	-0,37188	0,30230
Cooperação	Var. iguais assumidas	0,026	0,873	0,589	0,557	0,08431	-0,19816	0,36679
	Var. iguais assumidas			0,590	0,556	0,08431	-0,19769	0,36631
Criatividade	Var. iguais assumidas	0,036	0,850	1,345	0,180	0,23509	-0,10963	0,57980
	Var. iguais assumidas			1,345	0,180	0,23509	-0,10958	0,57975
Desenvolvimento	Var. iguais assumidas	0,005	0,946	-0,110	0,912	-0,01955	-0,36934	0,33024
	Var. iguais assumidas			-0,110	0,912	-0,01955	-0,36948	0,33039

Empregabilidade	Var. iguais assumidas	3,701	0,056	0,466	0,642	0,11094	-0,35884	0,58073
	Var. iguais assumidas			0,462	0,645	0,11094	-0,36320	0,58509
Equilíbrio Vida-Trabalho	Var. iguais assumidas	1,596	0,208	0,466	0,641	0,09261	-0,29893	0,48414
	Var. iguais assumidas			0,471	0,638	0,09261	-0,29549	0,48070
Hierarquia e Promoção	Var. iguais assumidas	0,073	0,788	0,086	0,932	0,02025	-0,44479	0,48529
	Var. iguais assumidas			0,085	0,932	0,02025	-0,44708	0,48758
Identidade	Var. iguais assumidas	0,282	0,596	1,220	0,224	0,24561	-0,15156	0,64278
	Var. iguais assumidas			1,215	0,226	0,24561	-0,15298	0,64420
Remuneração	Var. iguais assumidas	2,229	0,137	2,384	0,018	0,67957	0,11737	1,24178
	Var. iguais assumidas			2,371	0,019	0,67957	0,11430	1,24485
Valores	Var. iguais assumidas	0,071	0,790	0,246	0,806	0,04077	-0,28614	0,36767
	Var. iguais assumidas			0,247	0,805	0,04077	-0,28420	0,36574
Dimensão Objetiva	Var. iguais assumidas	0,528	0,468	1,326	0,186	0,31328	-0,15268	0,77925
	Var. iguais assumidas			1,318	0,189	0,31328	-0,15541	0,78198
Dimensão Subjetiva	Var. iguais assumidas	0,004	0,951	0,648	0,518	0,08646	-0,17657	0,34948
	Var. iguais assumidas			0,649	0,517	0,08646	-0,17629	0,34921

Geração Y		Teste Levene igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias				
		F	Sig.	t	Sig. (bilat)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Dif	
							Inferior	Superior
Competência	Var. iguais assumidas	1,070	0,302	1,918	0,056	0,26249	-0,00725	0,53223
	Var. iguais assumidas			1,914	0,057	0,26249	-0,00771	0,53269
Contribuição	Var. iguais assumidas	0,406	0,524	2,216	0,028	0,36685	0,04072	0,69298
	Var. iguais assumidas			2,210	0,028	0,36685	0,03974	0,69396
Cooperação	Var. iguais assumidas	1,335	0,249	2,221	0,027	0,32848	0,03703	0,61993
	Var. iguais assumidas			2,212	0,028	0,32848	0,03575	0,62121

Criatividade	Var. iguais assumidas	0,600	0,439	2,864	0,005	0,54335	0,16946	0,91723
	Var. iguais assumidas			2,873	0,004	0,54335	0,17067	0,91603
Desenvolvimento	Var. iguais assumidas	0,941	0,333	2,709	0,007	0,48107	0,13111	0,83104
	Var. iguais assumidas			2,702	0,007	0,48107	0,13026	0,83189
Empregabilidade	Var. iguais assumidas	0,376	0,541	1,300	0,195	0,27885	-0,14376	0,70145
	Var. iguais assumidas			1,303	0,194	0,27885	-0,14294	0,70064
Equilíbrio Vida-Trabalho	Var. iguais assumidas	1,839	0,176	0,960	0,338	0,18630	-0,19613	0,56873
	Var. iguais assumidas			0,963	0,337	0,18630	-0,19510	0,56769
Hierarquia e Promoção	Var. iguais assumidas	1,143	0,286	1,651	0,100	0,36912	-0,07149	0,80974
	Var. iguais assumidas			1,649	0,100	0,36912	-0,07185	0,81010
Identidade	Var. iguais assumidas	4,075	0,045	1,759	0,080	0,36792	-0,04424	0,78008
	Var. iguais assumidas			1,752	0,081	0,36792	-0,04610	0,78194
Remuneração	Var. iguais assumidas	0,322	0,571	1,301	0,195	0,35083	-0,18050	0,88216
	Var. iguais assumidas			1,300	0,195	0,35083	-0,18086	0,88252
Valores	Var. iguais assumidas	0,286	0,594	1,834	0,068	0,29113	-0,02158	0,60384
	Var. iguais assumidas			1,830	0,069	0,29113	-0,02235	0,60462
Dimensão Objetiva	Var. iguais assumidas	0,566	0,453	1,612	0,108	0,36099	-0,08020	0,80218
	Var. iguais assumidas			1,610	0,109	0,36099	-0,08072	0,80271
Dimensão Subjetiva	Var. iguais assumidas	2,175	0,142	2,661	0,008	0,36104	0,09364	0,62845
	Var. iguais assumidas			2,652	0,009	0,36104	0,09271	0,62938

Fonte: Dados da pesquisa.

A média do fator Criatividade foi 7,8 para os homens enquanto para as mulheres foi 7,0, conforme quadro 4, demonstrando que os profissionais do sexo masculino têm maior percepção de sucesso na carreira quanto à criatividade, com

relação a sua participação na sugestão de soluções criativas e inovadoras para os problemas que aparecem nas atividades profissionais.

Fatores e Dimensões	Geração <i>Baby Boomers</i>	Média	Conceito
Criatividade	Homens	8,2	concordo
	Mulheres	7,0	concordo
	Total	7,8	concordo

Quadro 4- Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração Baby Boomers - Fator
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a geração X (Quadro 5) o único fator que apresentou diferença estatisticamente significativa foi Remuneração. Para os homens a média foi 6,2, enquanto para as mulheres foi 5,5. Essa diferença indica que quanto às recompensas, as mulheres têm uma menor percepção de sucesso em suas carreiras.

Fatores e Dimensões	Geração X	Média	Conceito
Remuneração	Homens	6,2	não concordo nem discordo
	Mulheres	5,5	não concordo nem discordo
	Total	5,9	não concordo nem discordo

Quadro 5 - Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração X - Fator Remuneração
Fonte: Dados da pesquisa.

A geração Y foi a que apresentou o maior número de fatores e dimensões divergentes quanto ao gênero (Quadro 6). Os fatores Contribuição, Cooperação, Criatividade, Desenvolvimento e a dimensão Subjetiva apresentaram diferenças estatisticamente significantes, demonstrando que homens e mulheres dessa

geração possuem opiniões divergentes quanto à percepção de sucesso em suas carreiras nesses quesitos.

Fatores e Dimensões	Geração Y	Média	Conceito
Contribuição	Homens	8,1	concordo
	Mulheres	7,7	concordo
	Total	7,9	concordo
Cooperação	Homens	8,3	concordo
	Mulheres	8,0	concordo
	Total	8,1	concordo
Criatividade	Homens	7,5	concordo
	Mulheres	7,0	concordo
	Total	7,2	concordo
Desenvolvimento	Homens	8,2	concordo
	Mulheres	7,7	concordo
	Total	8,0	concordo
Dimensão Subjetiva	Homens	8,0	concordo
	Mulheres	7,6	concordo
	Total	7,8	concordo

Quadro 6 - Estatística descritiva Teste de Gênero - Geração Y – Fatores que apresentaram diferenças significativas

Fonte: Dados da pesquisa.

Em todos eles, a média dos homens foi maior que a das mulheres, demonstrando que os homens dessa geração se percebem mais bem-sucedidos quanto a contribuição de suas carreiras à sociedade, ao trabalho em equipe, à criatividade e ao desenvolvimento profissional.

Os quatro fatores citados pertencem à dimensão Subjetiva, em consequência, essa dimensão também se apresentou estatisticamente significativa, com média igual à 8,0 para homens e 7,6 para mulheres, ou seja, os homens se percebem mais bem-sucedidos que as mulheres no conjunto dos fatores intangíveis que formam essa dimensão, quanto avalia sua carreira em relação aos padrões e aspirações pessoais (ABELE; SPURK, 2009).

3.2.4 Teste ANOVA – renda dos profissionais

Para analisar o impacto da renda na percepção de sucesso de carreira em cada grupo geracional, foram considerados no Teste ANOVA as seguintes faixas salariais: renda de até três salários mínimos, de três a nove salários mínimos e superior a nove salários mínimos.

Conforme apresentado na Tabela 8, na geração Baby Boomers somente o fator *Identidade* ($p\text{-value} < 0,05$) apresentou diferença estatisticamente significativa, demonstrando que há variação na percepção de sucesso na carreira em relação ao fator Identidade, dependendo da renda do profissional.

TABELA 8 - TESTE ANOVA RENDA - GERAÇÃO BABY BOOMERS

Geração Baby Boomers		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	4,745	2	2,373	3,109	,058
	Nos grupos	24,418	32	,763		
	Total	29,163	34			
Contribuição	Entre Grupos	5,697	2	2,849	2,816	,075
	Nos grupos	32,365	32	1,011		
	Total	38,062	34			
Cooperação	Entre Grupos	4,629	2	2,314	2,494	,099
	Nos grupos	29,698	32	,928		
	Total	34,327	34			
Criatividade	Entre Grupos	4,583	2	2,292	1,041	,365
	Nos grupos	70,432	32	2,201		
	Total	75,016	34			
Desenvolvimento	Entre Grupos	2,871	2	1,436	0,927	,406
	Nos grupos	49,556	32	1,549		
	Total	52,427	34			
Empregabilidade	Entre Grupos	7,146	2	3,573	1,570	,224
	Nos grupos	72,841	32	2,276		
	Total	79,987	34			

Equilíbrio Vida -Trabalho	Entre Grupos	4,922	2	2,461	1,585	,221
	Nos grupos	49,696	32	1,553		
	Total	54,618	34			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	5,518	2	2,759	2,176	,130
	Nos grupos	40,569	32	1,268		
	Total	46,087	34			
Identidade	Entre Grupos	13,094	2	6,547	4,625	,017
	Nos grupos	45,302	32	1,416		
	Total	58,395	34			
Remuneração	Entre Grupos	1,202	2	0,601	,147	,864
	Nos grupos	131,209	32	4,100		
	Total	132,411	34			
Valores	Entre Grupos	5,520	2	2,760	2,613	,089
	Nos grupos	33,800	32	1,056		
	Total	39,321	34			
Dimensão objetiva	Entre Grupos	3,210	2	1,605	,768	,472
	Nos grupos	66,908	32	2,091		
	Total	70,119	34			
Dimensão subjetiva	Entre Grupos	5,191	2	2,595	2,954	,066
	Nos grupos	28,114	32	,879		
	Total	33,305	34			

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 7 mostra que a medida que a renda dos profissionais aumenta, reduz-se a percepção de sucesso em relação à Identidade, saindo do conceito concordo plenamente para o conceito concordo. Todos os demais fatores e dimensões avaliados pelos profissionais dessa geração mantiveram a mesma percepção de sucesso na carreira, independente da renda.

Fatores e Dimensões	Geração Baby Boomers	Média	Conceito
Identidade	Até 3 salários mínimos	9,0	concordo plenamente
	De 3 a 9 salários mínimos	8,7	concordo
	Acima de 9 salários	7,5	concordo
	Total	8,4	concordo

Quadro 7- Estatística descritiva Teste ANOVA Renda - Fator Identidade - Geração Baby Boomers
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a geração X, somente o fator *Empregabilidade* ($p\text{-value} < 0,05$) apresentou diferença estatisticamente significativa, conforme apresentado na Tabela 9. Assim, pode-se dizer que o percepção de sucesso na carreira da geração X sofre influência da renda, exclusivamente no fator Empregabilidade.

TABELA 9 - TESTE ANOVA – RENDA – GERAÇÃO X

Geração X		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	1,225	2	0,612	0,671	,512
	Nos grupos	179,707	197	,912		
	Total	180,932	199			
Contribuição	Entre Grupos	4,887	2	2,443	1,682	,189
	Nos grupos	286,231	197	1,453		
	Total	291,118	199			
Cooperação	Entre Grupos	2,827	2	1,413	1,391	,251
	Nos grupos	200,149	197	1,016		
	Total	202,976	199			
Criatividade	Entre Grupos	3,400	2	1,700	1,112	,331
	Nos grupos	301,106	197	1,528		
	Total	304,506	199			
Desenvolvimento	Entre Grupos	2,845	2	1,422	0,910	,404
	Nos grupos	307,870	197	1,563		

	Total	310,715	199			
Empregabilidade	Entre Grupos	21,090	2	10,545	3,847	,023
	Nos grupos	539,967	197	2,741		
	Total	561,058	199			
Equilíbrio Vida -Trabalho	Entre Grupos	3,106	2	1,553	0,791	,455
	Nos grupos	386,606	197	1,962		
	Total	389,712	199			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	5,699	2	2,849	1,033	,358
	Nos grupos	543,484	197	2,759		
	Total	549,183	199			
Identidade	Entre Grupos	6,397	2	3,198	1,586	,207
	Nos grupos	397,183	197	2,016		
	Total	403,580	199			
Remuneração	Entre Grupos	23,674	2	11,837	2,908	,057
	Nos grupos	801,986	197	4,071		
	Total	825,660	199			
Valores	Entre Grupos	1,372	2	0,686	0,500	,607
	Nos grupos	270,086	197	1,371		
	Total	271,458	199			
Dimensão objetiva	Entre Grupos	12,159	2	6,079	2,201	,113
	Nos grupos	544,099	197	2,762		
	Total	556,258	199			
Dimensão subjetiva	Entre Grupos	3,319	2	1,660	1,893	,153
	Nos grupos	172,733	197	,877		
	Total	176,053	199			

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 8 nota-se que o conceito do fator Empregabilidade é “não concordo nem discordo”, mostrando a dúvida dessa geração em relação a esse fator. Entretanto, apreciando as faixas em separado, observa-se que os profissionais com renda acima de nove salários mínimos percebem sucesso em suas carreiras em relação à segurança em ter oportunidades de trabalho. Todos os demais fatores e dimensões avaliados pelos profissionais dessa geração mantiveram a mesma percepção de sucesso na carreira, independente da renda.

Fatores e Dimensões	Geração X	Média	Conceito
Empregabilidade	Até 3 salários mínimos	6,7	nem concordo nem discordo
	De 3 a 9 salários mínimos	6,2	nem concordo nem discordo
	Acima de 9 salários	7,0	Concordo
	Total	6,6	nem concordo nem discordo

Quadro 8 Estatística descritiva da ANOVA Renda - Fator Empregabilidade - Geração X
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a geração Y, conforme Tabela 10, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,05$), o que significa que, para esse grupo, a renda dos profissionais não interfere na percepção de sucesso na carreira.

TABELA 10 - TESTE ANOVA – RENDA - GERAÇÃO Y

Geração Y		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	5,094	2	2,547	1,998	,138
	Nos grupos	298,269	234	1,275		
	Total	303,363	236			
Contribuição	Entre Grupos	1,077	2	0,538	0,302	,740
	Nos grupos	417,358	234	1,784		
	Total	418,435	236			
Cooperação	Entre Grupos	1,431	2	0,716	0,488	,614
	Nos grupos	342,778	234	1,465		
	Total	344,209	236			
Criatividade	Entre Grupos	7,501	2	3,750	1,661	,192
	Nos grupos	528,199	234	2,257		
	Total	535,700	236			
Desenvolvimento	Entre Grupos	5,333	2	2,667	1,315	,270
	Nos grupos	474,575	234	2,028		
	Total	479,908	236			
Empregabilidade	Entre Grupos	2,993	2	1,497	,538	,585
	Nos grupos	651,449	234	2,784		
	Total	654,443	236			
Equilíbrio	Entre	6,058	2	3,029	1,322	,269

Vida-Trabalho	Grupos					
	Nos grupos	536,360	234	2,292		
	Total	542,418	236			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	2,809	2	1,405	0,470	,626
	Nos grupos	699,964	234	2,991		
	Total	702,773	236			
Identidade	Entre Grupos	3,656	2	1,828	0,690	,503
	Nos grupos	620,262	234	2,651		
	Total	623,918	236			
Remuneração	Entre Grupos	13,396	2	6,698	1,601	,204
	Nos grupos	978,999	234	4,184		
	Total	992,396	236			
Valores	Entre Grupos	1,086	2	0,543	0,312	,732
	Nos grupos	407,213	234	1,740		
	Total	408,299	236			
Dimensão objetiva	Entre Grupos	6,528	2	3,264	1,102	,334
	Nos grupos	693,148	234	2,962		
	Total	699,676	236			
Dimensão subjetiva	Entre Grupos	2,347	2	1,174	0,928	,397
	Nos grupos	295,799	234	1,264		
	Total	298,146	236			

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2.5 Teste ANOVA – escolaridade

Para analisar o impacto da escolaridade na percepção de sucesso de carreira em cada grupo geracional, os respondentes foram assim distribuídos: profissionais que possuem até graduação completa, profissionais que cursam ou concluíram pós-graduação *lato sensu* e profissionais com pós-graduação *stricto sensu* completa ou incompleta.

Para a geração *Baby Boomers* não houve divergência estatisticamente significativa em nenhum dos fatores e dimensões dentro dos três subgrupos de escolaridade analisados, conforme apresentado na Tabela 11.

TABELA 11 - TESTE ANOVA – RENDA - GERAÇÃO Y

Geração Baby Boomers		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	4,035	2	2,017	2,569	,092
	Nos grupos	25,129	32	,785		
	Total	29,163	34			
Contribuição	Entre Grupos	6,454	2	3,227	3,267	,051
	Nos grupos	31,608	32	,988		
	Total	38,062	34			
Cooperação	Entre Grupos	3,338	2	1,669	1,724	,195
	Nos grupos	30,989	32	,968		
	Total	34,327	34			
Criatividade	Entre Grupos	4,208	2	2,104	,951	,397
	Nos grupos	70,807	32	2,213		
	Total	75,016	34			
Desenvolvimento	Entre Grupos	5,725	2	2,862	1,961	,157
	Nos grupos	46,703	32	1,459		
	Total	52,427	34			
Empregabilidade	Entre Grupos	1,214	2	,607	,246	,783
	Nos grupos	78,774	32	2,462		
	Total	79,987	34			
Equilíbrio Vida -Trabalho	Entre Grupos	4,500	2	2,250	1,437	,253
	Nos grupos	50,117	32	1,566		
	Total	54,618	34			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	5,023	2	2,511	1,957	,158
	Nos grupos	41,064	32	1,283		
	Total	46,087	34			
Identidade	Entre Grupos	8,037	2	4,019	2,554	,094
	Nos grupos	50,358	32	1,574		

Remuneração	Total	58,395	34			
	Entre Grupos	2,690	2	1,345	,332	,720
	Nos grupos	129,721	32	4,054		
	Total	132,411	34			
Valores	Entre Grupos	4,282	2	2,141	1,955	,158
	Nos grupos	35,038	32	1,095		
	Total	39,321	34			
	Entre Grupos	3,653	2	1,826	,879	,425
Dimensão objetiva	Nos grupos	66,466	32	2,077		
	Total	70,119	34			
	Entre Grupos	4,101	2	2,050	2,247	,122
	Nos grupos	29,204	32	,913		
Dimensão subjetiva	Total	33,305	34			

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a geração X (Tabela 12), o único fator que apresentou diferença estatisticamente significativa foi Remuneração, com $p\text{-value} < 0,05$. Assim, pode-se dizer que o percepção de sucesso na carreira da geração X sofre influência da escolaridade, exclusivamente no fator Remuneração.

TABELA 12 - TESTE ANOVA – ESCOLARIDADE - GERAÇÃO X

Geração X		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	0,195	2	0,098	0,107	,899
	Nos grupos	180,737	197	,917		
	Total	180,932	199			
	Entre Grupos	0,441	2	0,221	0,150	,861
Contribuição	Nos grupos	290,677	197	1,476		
	Total	291,118	199			
	Entre Grupos	4,123	2	2,062	2,043	,132
	Nos grupos	198,852	197	1,009		
Cooperação	Total	202,976	199			
	Entre	6,080	2	3,040	2,007	,137

		Grupos				
	Nos grupos	298,427	197	1,515		
	Total	304,506	199			
Desenvolvimento	Entre Grupos	3,729	2	1,865	1,197	,304
	Nos grupos	306,986	197	1,558		
	Total	310,715	199			
Empregabilidade	Entre Grupos	4,249	2	2,124	,752	,473
	Nos grupos	556,809	197	2,826		
	Total	561,058	199			
Equilíbrio Vida-Trabalho	Entre Grupos	4,734	2	2,367	1,211	,300
	Nos grupos	384,978	197	1,954		
	Total	389,712	199			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	8,722	2	4,361	1,590	,207
	Nos grupos	540,462	197	2,743		
	Total	549,183	199			
Identidade	Entre Grupos	2,714	2	1,357	0,667	,514
	Nos grupos	400,866	197	2,035		
	Total	403,580	199			
Remuneração	Entre Grupos	30,378	2	15,189	3,762	,025
	Nos grupos	795,282	197	4,037		
	Total	825,660	199			
Valores	Entre Grupos	2,710	2	1,355	0,993	,372
	Nos grupos	268,748	197	1,364		
	Total	271,458	199			
Dimensão objetiva	Entre Grupos	16,526	2	8,263	3,016	,051
	Nos grupos	539,732	197	2,740		
	Total	556,258	199			
Dimensão subjetiva	Entre Grupos	2,051	2	1,026	1,161	,315
	Nos grupos	174,001	197	,883		
	Total	176,053	199			

Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa de profissionais pós-graduados apresentou média um pouco menor que as demais, conforme Quadro 9. Apesar da variação identificada, o conceito nas

três faixas de escolaridade continuou sendo não concordo nem discordo, mantendo a incerteza dos profissionais dessa geração quanto ao sucesso em suas carreiras em relação as recompensas recebidas por eles.

Fatores e Dimensões	Geração X	Média	Conceito
Remuneração	Graduação	6,2	não concordo nem discordo
	Pós-Graduação	5,3	não concordo nem discordo
	Mestrado e Doutorado	6,2	não concordo nem discordo
	Total	5,9	não concordo nem discordo

Quadro 9- Estatística descritiva ANOVA Renda- Fator Remuneração- Geração X
Fonte: Dados da pesquisa.

Para a geração Y, conforme Tabela 13, o único fator que apresentou diferença estatisticamente significativa também foi Remuneração. Assim, pode-se dizer que o percepção de sucesso na carreira da geração Y sofre influência da escolaridade, exclusivamente no fator Remuneração.

TABELA 13 - TESTE ANOVA – ESCOLARIDADE - GERAÇÃO Y

Geração Y		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Competência	Entre Grupos	2,510	2	1,255	0,976	,378
	Nos grupos	300,853	234	1,286		
	Total	303,363	236			
Contribuição	Entre Grupos	0,596	2	0,298	0,167	,846
	Nos grupos	417,839	234	1,786		
	Total	418,435	236			
Cooperação	Entre Grupos	1,536	2	0,768	0,525	,593
	Nos grupos	342,673	234	1,464		
	Total	344,209	236			
Criatividade	Entre Grupos	1,331	2	0,665	,291	,748
	Nos grupos	534,369	234	2,284		
	Total	535,700	236			

Desenvolvimento	Entre Grupos	0,026	2	0,013	0,006	,994
	Nos grupos	479,882	234	2,051		
	Total	479,908	236			
Empregabilidade	Entre Grupos	2,864	2	1,432	,514	,599
	Nos grupos	651,578	234	2,785		
	Total	654,443	236			
Equilíbrio Vida -Trabalho	Entre Grupos	8,810	2	4,405	1,932	,147
	Nos grupos	533,609	234	2,280		
	Total	542,418	236			
Hierarquia e Promoção	Entre Grupos	12,769	2	6,385	2,165	,117
	Nos grupos	690,004	234	2,949		
	Total	702,773	236			
Identidade	Entre Grupos	4,128	2	2,064	0,779	,460
	Nos grupos	619,790	234	2,649		
	Total	623,918	236			
Remuneração	Entre Grupos	26,940	2	13,470	3,265	,040
	Nos grupos	965,456	234	4,126		
	Total	992,396	236			
Valores	Entre Grupos	0,779	2	0,389	0,224	,800
	Nos grupos	407,520	234	1,742		
	Total	408,299	236			
Dimensão objetiva	Entre Grupos	17,381	2	8,691	2,981	,053
	Nos grupos	682,294	234	2,916		
	Total	699,676	236			
Dimensão subjetiva	Entre Grupos	0,416	2	0,208	0,164	,849
	Nos grupos	297,730	234	1,272		
	Total	298,146	236			

Fonte: Dados da pesquisa.

Como na geração X, não houve mudança no conceito nas três faixas de escolaridade (Quadro 10) mantendo nem concordo nem discordo. Nota-se no entanto que a avaliação da percepção de sucesso na carreira desses profissionais quanto à Remuneração cai a medida que a escolaridade aumenta. Todos os demais

fatores e dimensões avaliados mantiveram a mesma percepção de sucesso na carreira, independente da escolaridade.

Fatores e Dimensões	Geração Y	Média	Conceito
Remuneração	Graduação	6,6	não concordo nem discordo
	Pós-Graduação	5,8	não concordo nem discordo
	Mestrado e Doutorado	5,6	não concordo nem discordo
	Total	5,8	não concordo nem discordo

Quadro 10- Estatística descritiva Teste ANOVA Renda - Fator Identidade - Geração Y
Fonte: Dados da pesquisa.

3.3. ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR

Na regressão linear foi utilizada como variável dependente a pergunta 50 da pesquisa, que faz uma abordagem direta sobre a percepção de sucesso na carreira: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira? Nessa pergunta os profissionais apontaram o quanto se consideram pessoas de sucesso na carreira. As perguntas que correspondem os 11 fatores da ESPC foram considerados variáveis independentes.

A Tabela 14 apresenta os resultados da análise de regressão por meio do método *Stepwise*, que após a inclusão e exclusão de variáveis, gerou seis modelos, sendo dois para a geração *Baby Boomers*, quatro para a geração X e quatro para a geração Y.

TABELA 14 - RESULTADO DA REGRESSÃO

Resumo do modelo^c

Gerações	Modelos	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
<i>Baby Boomers</i>	1	,768 ^a	,590	,578	,874	
	2	,812 ^b	,659	,638	,809	1,986
X	1	,660 ^a	,436	,433	1,092	

	2	,712 ^d	,507	,502	1,024	
	3	,731 ^e	,534	,527	,998	
	4	,742 ^f	,550	,541	,983	1,920
Y	1	,729 ^a	,532	,530	,982	
	2	,761 ^g	,579	,575	,933	
	3	,768 ^h	,590	,585	,923	
	4	,773 ⁱ	,597	,590	,917	1,938

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

b. Preditores: (Constante), Identidade

c. Preditores: (Constante), Identidade, Cooperação

d. Preditores: (Constante), Identidade, Hierarquia e Promoção

e. Preditores: (Constante), Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração

f. Preditores: (Constante), Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração, Desenvolvimento

g. Preditores: (Constante), Identidade, Remuneração

h. Preditores: (Constante), Identidade, Remuneração, Hierarquia e Promoção

i. Preditores: (Constante), Identidade, Remuneração, Hierarquia e Promoção, Empregabilidade

A partir da avaliação de cada modelo, foram identificados aqueles que melhor explicam a variável dependente para cada uma das gerações, conforme detalhamento a seguir.

3.3.1 Modelo de regressão para a geração *Baby Boomers*

Para os *Baby Boomers*, o modelo dois foi considerado o melhor preditor da PSC por ter apresentado o maior poder de explicação da variável dependente, possuindo um R^2 ajustado = 63,8% (Tabela 14). Os 36,2% não explicados por esse modelo provavelmente estão relacionados a outros fatores não considerados na escala.

O teste ANOVA, apresentado na Tabela 15, mostra que o modelo é estatisticamente significativo, com $Z = 30,986$ e $p\text{-value} = 0,000$.

TABELA 15 - TESTE ANOVA - GERAÇÃO BABY BOOMERS

		ANOVA ^a				
Geração	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
<i>Baby Boomers</i>	2	Regressão	40,586	2	20,293	30,986 ,000 ^c
		Resíduo	20,957	32	,655	
		Total	61,543	34		

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

c. Preditores: (Constante), Identidade, Cooperação

Fonte: Dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

O modelo é composto pelos fatores *Identidade* e *Cooperação*, com betas positivos e estatisticamente significativos, respectivamente de 0,499 e 0,377, conforme apresentado na Tabela 16. Ou seja, há evidências para a amostra pesquisada, que a percepção de sucesso na carreira dos *Baby Boomers* aumenta a medida que sua carreira faz sentido como expressão do seu ser (*Identidade*) e quanto mais eles se consideram bem-sucedidos no trabalho em equipe (*Cooperação*).

Quanto à multicolinearidade, o modelo não apresenta problemas de correlação entre as variáveis independentes. Segundo HAIR JR. et al., 2005, o Fator de Inflação de Variância (FIV) e a Tolerância são duas medidas importantes para avaliar a estatística de colinearidade da regressão. Valores de FIV acima de 5 ou valores de Tolerância abaixo de 0,10 indicariam problemas expressivos de multicolinearidade. Conforme apresentado na Tabela 16, as variáveis desse modelo têm VIF = 2,04 e Tolerância = 0,489, não havendo, portanto, problemas de multicolinearidade relevantes.

TABELA 16 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO BABY BOOMERS

Coeficientes ^a						
Geração	Coeficientes não padronizado	Coeficientes padronizados	T	Sig.	Correlações	Estatísticas de colinearidade

	s		Beta	Ordem zero	Parcial	Parte Tolerância	VIF				
	B	Erro Padrão									
<i>Baby Boomers</i>	(Constante)	-,724	1,188	-,60	,547						
	Identidade	,512	,151	,499	3,38	,002	,768	,513	,349	,489	2,043
	Cooperação	,505	,197	,377	2,55	,016	,733	,412	,264	,489	2,043

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.2 Modelo de regressão para a geração X

Para a geração X, o modelo quatro foi o que apresentou maior poder de explicação, com $R^2 = 54\%$ e o maior número de variáveis estatisticamente significantes como preditores da variável independente, conforme apresentado na Tabela 14.

O resultado do teste ANOVA (Tabela 17) apresentou um $Z = 59,54$ e $p\text{-value} = 0,000$, mostrando que o modelo global é estatisticamente significativo.

TABELA 17 - TESTE ANOVA - GERAÇÃO X

		ANOVA ^a					
Geração	Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.	
X	4	Regressão	230,316	4	57,579	59,546	,000 ^f
		Resíduo	188,559	195	,967		
		Total	418,875	199			

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

f. Preditores: (Constante), Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração, Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 18, as variáveis independentes *Identidade*, *Hierarquia* e *Promoção*, *Remuneração* e *Desenvolvimento* são estatisticamente significativas, pois apresentaram $p\text{-value} < 0,01$. A variável *Identidade*, com $\beta =$

0,28 é a que tem maior força de explicação da variância da variável dependente, seguida das variáveis *Remuneração* ($\beta=0,26$), *Hierarquia* e *Promoção* ($\beta=0,22$), e por último *Desenvolvimento*, com o menor β ($\beta = 0,15$).

Pode-se dizer então que há evidências que os trabalhadores da geração X possuem maior percepção de sucesso da carreira quando suas carreiras fazem sentido como expressão do ser (Identidade), quando estão satisfeitos com a posições hierárquicas e promoções obtidas (Hierarquia e Promoção), quando se percebem bem-sucedidos em termos de recompensas financeiras (Remuneração) e quando percebem que seu trabalho é cada vez mais desafiante, desenvolvendo-os como profissionais (Desenvolvimento).

Não existem evidências de problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes. As variáveis desse modelo têm VIF < 2,5 e Tolerância > 0,4 (tabela 13), distantes dos limites que indicariam problemas de colinearidade (VIF>5; Tolerância <0,1).

TABELA 18 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO X

Geração	Coeficientes ^a										
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
	(Constante)	1,414	,489	,275	2,892	,004					
X	Identidade	,281	,075	,275	3,750	,000	,660	,259	,180	,428	2,335
	Hierarquia e Promoção	,192	,066	,220	2,929	,004	,648	,205	,141	,409	2,443
	Remuneração	,182	,049	,255	3,734	,000	,615	,258	,179	,494	2,023
	Desenvolvimento	,173	,066	,149	2,609	,010	,460	,184	,125	,710	1,408

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3.3 Modelo de regressão para a geração Y

Para a geração Y, o modelo quatro apresentado na Tabela 14, com $R^2 = 59\%$ foi o que apresentou o melhor poder de explicação, composto pelos fatores *Identidade, Remuneração, Hierarquia e Promoção, e Empregabilidade*.

Por meio do teste ANOVA (Tabela 19), observa-se um valor de $Z = 85,940$ e $p\text{-value} = 0,000$, que indica que o modelo é estatisticamente significativo.

TABELA 19 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO Y

Gerações	Modelo	ANOVA ^a			Z	Sig.
		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio		
Y	4	Regressão	289,004	4	72,251	85,940 ,000 ⁱ
		Resíduo	195,047	232	,841	
		Total	484,051	236		

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

i. Preditores: (Constante), Identidade, Remuneração, Hierarquia e Promoção, Empregabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se também na Tabela 20 que todas as variáveis independentes do modelo são estatisticamente significativas com $p\text{-value} < 0,05$. A variável *Identidade, que aparece nas três gerações, também é a que possui o maior coeficiente (beta = 0,36)*, sendo a que tem maior força de explicação da variância da variável dependente como ocorrido para as gerações *Baby Boomers* e X. As demais variáveis também possuem betas positivos e significativos. Pode-se dizer a partir deste modelo que há evidências que os trabalhadores da geração Y, da amostra utilizada nesse estudo, possuem maior percepção de sucesso da carreira quando as suas carreiras fazem sentido como expressão do ser (Identidade), quando estão satisfeitos com as posições hierárquicas e promoções obtidas (Hierarquia e

Promoção), quando se percebem bem-sucedidos em termos de recompensas financeiras (Remuneração) e quando se sentem seguros em relação a ter oportunidades de trabalho (Empregabilidade).

TABELA 20 - COEFICIENTES DA REGRESSÃO – GERAÇÃO Y

Gerações	Coeficientes ^a										
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Correlações			Estatísticas de colinearidade			
	B	Erro Padrão	Beta	T	Sig.	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
	(Constante)	2,020	,291		6,93	,000					
	Identidade	,316	,069	,358	4,60	,000	,729	,289	,192	,287	3,487
Y	Hierarquia e Promoção	,152	,060	,183	2,53	,012	,682	,164	,106	,336	2,977
	Remuneração	,156	,043	,223	3,65	,000	,651	,233	,152	,468	2,135
	Empregabilidade	,099	,050	,115	1,99	,047	,579	,130	,083	,523	1,912

a. Variável Dependente: De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse modelo também não há evidências de multicolinearidade entre as variáveis independentes. O VIF de todas as variáveis são menores que cinco e as Tolerâncias superiores a 0,1, conforme evidenciado na Tabela 20.

CAPÍTULO 4

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados detalhados quanto às dimensões e os fatores da percepção de sucesso na carreira, em resposta aos objetivos específicos desse estudo.

4.1 FATORES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA MELHOR AVALIADOS PELOS PROFISSIONAIS DE CADA GRUPO GERACIONAL

As evidências apresentam algumas semelhanças entre as gerações, de acordo com o Quadro 11. Os fatores com melhor avaliação nas três gerações são, nessa ordem, Valores, Competência e Cooperação. Assim, pode-se dizer que o sucesso na carreira tem sido percebido por esses profissionais, principalmente pelo respeito aos seus valores durante a trajetória profissional, pela competência no que fazem e pelo trabalho em equipe (COSTA, 2010). Esses foram os resultados que mais contribuíram para aumentar a avaliação da percepção geral de sucesso na carreira.

Assim, os profissionais das três gerações sentem que trabalham de forma ética e com orgulho do que fazem, respeitando seus valores durante sua carreira profissional (COSTA, 2010). Estar satisfeito com o fator Valores atende uma necessidade humana por autenticidade, possibilitando uma congruência entre os comportamentos profissionais e os valores pessoais (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Geração <i>Baby Boomers</i>			Geração X			Geração Y		
Ordenação dos Fatores			Ordenação dos Fatores			Ordenação dos Fatores		
Valores	1º	Concordo	Valores	1º	Concordo	Valores	1º	concordo
Competência	2º	Concordo	Cooperação	2º	Concordo	Cooperação	2º	concordo
Cooperação	3º	Concordo	Competência	3º	concordo	Competência	3º	concordo
Contribuição	4º	Concordo	Contribuição	4º	concordo	Desenvolvimento	4º	concordo
Identidade	5º	Concordo	Desenvolvimento	5º	concordo	Contribuição	5º	concordo
Desenvolvimento	6º	Concordo	Criatividade	6º	concordo	Equilíbrio Vida-Trabalho	6º	concordo
Equilíbrio Vida-Trabalho	7º	Concordo	Identidade	7º	concordo	Identidade	7º	concordo
Hierarquia e Promoção	8º	Concordo	Equilíbrio Vida-Trabalho	8º	concordo	Criatividade	8º	concordo
Criatividade	9º	Concordo	Hierarquia e Promoção	9º	concordo	Hierarquia e Promoção	9º	não concordo nem discordo
Empregabilidade	10º	Concordo	Empregabilidade	10º	não concordo nem discordo	Empregabilidade	10º	não concordo nem discordo
Remuneração	11º	Concordo	Remuneração	11º	não concordo nem discordo	Remuneração	11º	não concordo nem discordo
Conceito geral	1	Concordo	Conceito geral		Concordo	Conceito geral		concordo

Quadro 11- Percepção de Sucesso na Carreira - Conceitos
 Fonte: Dados da pesquisa.

Esses profissionais também sentem que são preparados e competentes para exercerem o trabalho escolhido, com alcance de metas e aceite de desafios coerentes com as competências e, como consequência, se sentem reconhecidos pelo que fazem. A geração *Baby Boomers* acredita que o reconhecimento e as recompensas são consequências da dedicação e lealdade ao empregador

(KUPPERSCHMIDT, 2000). E querem desenvolver novas competências para tornar a identidade e a parceria com a organização mais robustas (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000). A geração X quer desenvolver novas competências para se ter empregabilidade (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE et al., 2000). A geração Y, tem mais facilidade em desenvolver habilidades e, por isso, buscam se desenvolverem rapidamente ao longo da sua trajetória profissional, porém, atrelado à busca por um estilo de vida desejado (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000).

Quanto à cooperação, embora na três gerações os profissionais se sentem bem-sucedidos no trabalho em equipe, a geração Baby Boomers tende a se engajar mais no trabalho por meio de maior cooperação e participação nas atividades diárias (SMOLA; SUTTON, 2002; ZEMKE; RAINES e FILIPCZAK, 2000). A geração X tende a trabalhar mais para si própria em função da desconfiança e descrença em relação às organizações (SMOLA; SUTTON, 2002).

No outro extremo, os fatores Empregabilidade e Remuneração obtiveram as menores médias na percepção de sucesso na carreira, de forma que, estes foram os fatores nos quais os profissionais das três gerações menos percebem o sucesso na carreira. Outro destaque nos resultados apresentados no Quadro 8 foi a constatação de avaliações positivas (conceito concordo) em quase todos os fatores, evidenciando que os profissionais na amostra analisada reconhecem que têm tido sucesso em suas carreiras sob diferentes aspectos, independente do grupo geracional a que pertençam. As exceções nas gerações X e Y foram a Empregabilidade e Remuneração, apontando que essas gerações ainda não têm

certeza sobre o seu sucesso na carreira quanto às oportunidades futuras de trabalho e às recompensas financeiras recebidas.

Uma das razões possíveis para essas evidências seria o fato da geração X tender a ser mais exigente quanto à empregabilidade e à remuneração em relação a seus antecessores. Essa geração presenciou mudanças que fragilizaram o conceito de segurança no emprego (MIRVIS; HALL, 1994) e tem perfil mais exigente quanto à recompensas e reconhecimento pela trajetória profissional (BODY, 2010). Para a geração Y, além da Empregabilidade e Remuneração, existem incertezas em relação à Hierarquia e Promoção. Sobre a Empregabilidade, uma das explicações possíveis também pode ter relação a um grau de exigência maior se comparada à geração *Baby Boomers*. A geração Y cresceu diante de uma tendência à carreiras sem fronteiras, focada em oportunidades profissionais que não estejam vinculadas a uma única empresa. Enquanto empregados, suas expectativas estão voltadas para empresas que oferecem desafios que os façam crescer a ponto de não dependerem mais da organização, deixando-os preparados para o mercado (DRIES et al., 2008; KUPPERSCHMIDT, 2000).

Os fatores Remuneração e Hierarquia e Promoção já não seguem esse mesmo direcionamento. Ambos são característicos da carreira chamada tradicional, pertencentes à dimensão objetiva, não são apontados pela literatura como típicos da geração Y, não sendo atribuída maior exigência dessa geração sobre eles que justificasse uma avaliação mais rigorosa e uma nota mais baixa. De certa forma, essa geração tem uma relação um pouco ambígua quanto as exigências de recompensas e promoções profissionais. Se de um lado o trabalho não é prioritariamente uma fonte econômica, mas gerador de satisfação e aprendizado, por

outro lado, essa geração deseja o progresso profissional muito mais para que estes proporcionem satisfazer seus anseios na vida pessoal que são prioritários para esse grupo (LOMBARDIA; STEIN e PIN, 2008; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008).

A análise dos resultados, a partir do fatores da escala de percepção de sucesso na carreira, permite especificar aspectos o sucesso da carreira tem sido percebido pelos profissionais, podendo orientar as estratégias corporativas e pessoais sobre quais os resultados devem ser mantidos e quais devem ser fomentados por parte das organizações (COSTA, CHIUZA, DUTRA, 2013).

4.2 DIMENSÕES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA MELHOR AVALIADAS PELOS PROFISSIONAIS DE CADA GRUPO GERACIONAL

Quanto às dimensões da percepção de sucesso na carreira, nota-se que a dimensão subjetiva foi melhor avaliada pelos profissionais das três gerações se comparada à dimensão objetiva (Quadro 12). Ou seja, as gerações *Baby Boomers*, X e Y concordam que têm percebido progresso em relação às aspirações pessoais de carreira e suas perspectivas futuras, reconhecendo mais sucesso profissional nos aspectos intrínsecos do que nos salários e cargos que têm conquistado (HESLIN, 2005; PAN; ZHOU, 2015).

Dimensões	<i>Baby Boomers</i>	Geração X	Geração Y
Dimensão objetiva da carreira	7,6	6,6	6,4
Dimensão subjetiva da carreira	8,3	8,0	7,8

Quadro 12 - Estatística Descritiva- Dimensões
Fonte: Dados da pesquisa.

A mudança gradual na valorização dos aspectos subjetivos da carreira sobre os aspectos objetivos, como característica da pós-modernidade, tem sido destacada pela literatura especializada em carreiras (HAIR JR, 2005; HESLIN, 2005). Vários autores defendem que nas últimas décadas a atenção dos profissionais tem se deslocado gradualmente dos aspectos objetivos para o mundo subjetivo do trabalho (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008).

Conseqüentemente, a necessidade em manter a satisfação desses aspectos também tende a aumentar entre os profissionais. Costa; Chiuzi e Dutra (2013) afirma que no mundo contemporâneo, o exercício da gestão não pode deixar de considerar o sucesso na carreira a partir de critérios internos, enfatizando que remuneração justa e perspectivas de crescimento vertical não garantem exclusivamente as condições favoráveis para a retenção de talentos em uma organização. Em seu estudo constatou que os fatores da dimensão subjetiva da percepção de sucesso na carreira têm influência sobre o comprometimento profissional. Sendo assim, o fato dos funcionários das empresas privadas desse mercado estarem satisfeitos com os aspectos subjetivos da carreira, tendem a proporcionar comportamentos positivos no ambiente organizacional.

Quanto à dimensão Objetiva, constata-se que a geração *Baby Boomers* reconhece o seu sucesso profissional por meio dessa dimensão (conceito concordo). Essa foi a única geração que reconheceu sucesso nas duas dimensões, demonstrando equilíbrio na avaliação de aspectos intrínsecos e extrínsecos da carreira. Já as gerações X e Y tiveram dúvidas (conceito nem concordo nem discordo) quanto ao seu sucesso a partir das realizações extrínsecas. Esses resultados serão detalhados nos fatores que tiveram maior ou menor contribuição na

avaliação do sucesso na carreira, contribuindo para a compreensão desse construto que pode diferir entre pessoas, culturas e grupos (ABELE; SPURK, 2009; DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008; HESLIN, 2005).

4.3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DOS FATORES E DIMENSÕES DA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE CADA GERAÇÃO

O Quadro 13 apresenta as convergências e divergências entre as três gerações em relação aos fatores e dimensões da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. Nota-se que os únicos fatores que se apresentaram convergentes para as três gerações são Desenvolvimento e Valores. Sobre Desenvolvimento, de fato, pode-se dizer que as três gerações tem expectativas por oportunidades de desenvolvimento, dada as demandas de trabalho cada vez mais complexas e desafiadoras, contudo, as motivações são diferentes.

Fatores e dimensões	Baby Boomers <i>versus</i> Geração X	Baby Boomers <i>versus</i> Geração Y	Geração X <i>versus</i> Geração Y
Competência	Convergente	Divergente	Convergente
Contribuição	Convergente	Divergente	Convergente
Cooperação	Convergente	Divergente	Convergente
Criatividade	Convergente	Divergente	Convergente
Desenvolvimento	Convergente	Convergente	Convergente
Empregabilidade	Divergente	Divergente	Convergente
Equilíbrio Vida-Trabalho	Divergente	Divergente	Convergente
Hierarquia e Promoção	Divergente	Divergente	Convergente
Identidade	Divergente	Divergente	Convergente
Remuneração	Divergente	Divergente	Convergente
Valores	Convergente	Convergente	Convergente
Dimensão objetiva	Divergente	Divergente	Convergente
Dimensão subjetiva	Convergente	Divergente	Convergente

Quadro 13 - Convergências e divergências entre as três gerações.
Fonte: Dados da pesquisa.

A geração *Baby Boomers* quer reforçar a identidade e a parceria com a organização, tornando-as mais robustas (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; FILIPCZAK, 2000), o que em parte, pode ser devido à dedicação e à lealdade ao empregador (KUPPERSCHMIDT, 2000). Já a motivação para o desenvolvimento das gerações X e Y está relacionada à empregabilidade. A geração X em função de ter crescido em um período de mudanças nas relações de trabalho, como *downsizing*, novas modalidades de contratos de trabalho e competição acirrada, também é menos leal ao empregador. A geração Y, por sua vez, é devido à facilidade em desenvolver habilidades e a vontade de crescer muito e rápido ao longo da sua trajetória profissional, desde que atrelada à busca por um estilo de vida desejado (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE; FILIPCZAK, 2000).

No tocante aos *valores* ao longo do exercício do labor e, por conseguinte da carreira, as três gerações percebem que agem de forma ética. A geração *Baby Boomers* tem muito orgulho do que faz e busca não violar seus valores ao longo da trajetória profissional, porque são leais ao empregador (CAVAZOTTE, 2012). A geração X, embora esteja mais voltada para o seu próprio eu e menos para a sociedade como um todo, leva em consideração as normas, políticas e diretrizes organizacionais (BODY, 2010). Já a geração Y, pertence à uma geração socialmente mais ativa, tendo preferência por empresas que sejam referência em ética e responsabilidade social (CAVAZOTTE, 2012). Também pode dar pouca atenção aos artefatos organizacionais, como políticas e diretrizes, não aceitando se comprometer com qualquer meta corporativa (BODY, 2010).

No tocante à comparação entre as gerações *Baby Boomers* e a geração Y, essas são as únicas convergências. E entre as gerações *Baby Boomers* e X,

também há outras convergências nos fatores Competência, Contribuição, Cooperação e Criatividade e também na dimensão subjetiva. Por outro lado, podemos considerar também que as diferenças identificadas para essas duas gerações podem ser menos acentuadas do que vem sendo apresentado pela literatura não acadêmica (CENNAMO; GARDNER, 2008).

4.4 INFLUÊNCIA DA RENDA, DA ESCOLARIDADE E DO GÊNERO NA PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DE CADA GRUPO GERACIONAL

No Quadro 14 estão destacados em cinza os fatores e dimensões de cada geração que variaram em função da variação de gênero, renda e escolaridade.

Fatores e dimensões da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira	Variáveis Demográficas								
	Gênero			Renda			Escolaridade		
	BB	X	Y	BB	X	Y	BB	X	Y
Remuneração									
Criatividade									
Cooperação									
Contribuição									
Desenvolvimento									
Competência									
Identidade									
Hierarquia e Promoção									
Empregabilidade									
Equilíbrio Vida – Trabalho									
Valores									
Dimensão Objetiva									
Dimensão Subjetiva									

Quadro 14 - Fatores e dimensões afetadas pela variação de gênero, renda e escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao gênero, há diferenças significativas entre os grupos.

Na geração *Baby Boomers*, os homens se consideram mais criativos ao longo de suas trajetórias profissionais (COSTA, 2010).

Na geração X, há diferença no fator Remuneração, indicando que os homens tem uma avaliação um pouco melhor que mulheres sobre as recompensas profissionais recebidas, embora ambos tenham incertezas sobre seu sucesso nesse ponto. Mas é a geração Y que apresenta várias discrepâncias quanto ao gênero. Os fatores Contribuição, Cooperação, Criatividade, Desenvolvimento e a dimensão Subjetiva apresentaram diferenças, demonstrando que homens e mulheres dessa geração possuem opiniões divergentes, principalmente nos aspectos subjetivos da carreira. De fato, é possível que as recentes mudanças no posicionamento da mulher no mercado de trabalho possam ter alterado as suas expectativas em relação à carreira, com influências mais fortes que o efeito geracional sobre a geração Y. Nesse novo cenário, a mulher passou a conquistar maior representatividade nas organizações e maior contribuição no orçamento familiar, fruto de décadas da luta por igualdade de gêneros (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Quanto à variação da renda, a geração *Baby Boomers* apresentou uma diferença, especificamente no fator Identidade, indicando que os profissionais com maior renda tem uma menor percepção de sucesso na carreira.

A geração X apresentou variação no fator Empregabilidade. Sendo menor a percepção de sucesso nesse fator para os profissionais com renda entre três e nove salários mínimos. De fato, essa variação aparentemente não tem respaldo na literatura acadêmica, uma vez que essa geração é bastante contundente quanto a esse fator. Para a geração X, a Empregabilidade muito importante, uma vez que, com a redução do emprego, aprenderam a serem menos leias às organizações,

quebrando o contrato psicológico que possuíam, passando a buscar outras oportunidades para alcançar seus objetivos (CAVAZOTTE, 2012).

Quanto a escolaridade, houve variação na percepção de sucesso na carreira para as gerações X e Y, especificamente no fator Remuneração. Entretanto, percebe-se que a mudança foi pequena, não alterando a avaliação conceitual que os profissionais possuíam nas três faixas de renda, ou seja, o conceito nem concordo nem discordo foi mantido nas três faixas de renda.

4.5 FATORES E DIMENSÕES QUE MAIS INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE CADA GERAÇÃO

O Quadro 15 relaciona esses fatores, destacando em cinza as gerações que cada um deles eles impactam. Os resultados revelam que cada geração possui um fator exclusivo, além de fatores em comum.

Fatores	Grupos Geracionais		
	BB	X	Y
Identidade			
Hierarquia e Promoção			
Remuneração			
Cooperação			
Desenvolvimento			
Empregabilidade			

Quadro 15 - Fatores que mais influenciaram os grupos geracionais

Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando a análise pelos fatores comuns a mais de uma geração, observa-se que o fator Identidade é o único comum às três gerações, o que significa que, independente da geração a que o profissional pertença, sua percepção de sucesso será maior à medida que sua carreira fizer sentido como expressão do seu ser,

proporcionando-lhe felicidade e reconhecimento de pessoas de seu relacionamento (COSTA, 2010).

Vale ressaltar que a literatura acadêmica têm destacado que a identidade profissional é uma característica mais valorizada pelos *Baby Boomers*, visto que constroem suas identidades baseadas em seu trabalho (BENSON; BROWN, 2011; ZEMKE; FILIPCZAK, 2000) e buscam aprendizado e desenvolvimento motivados em tornar a identidade e a parceria com a organização mais robustas (CENNAMO; GARDNER, 2008). Entretanto, encontram-se na literatura, referências de forte relação entre o sucesso na carreira e a identidade, independente do fenômeno gerações. Ibarra (2003) defende que, de forma geral, a identidade profissional é tão relevante para a carreira, que muitas vezes, para realizar uma transição profissional o indivíduo precisa se reinventar. Na construção da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC), Costa (2010) observou que, dentre todos os fatores, a identidade foi o fator com maior poder de explicação do sucesso na carreira, sendo um aspecto que está relacionado não só com a sensação de felicidade em exercer a profissão, mas com a vocação, a estabilidade que ela proporciona e com o reconhecimento das pessoas.

Outro resultado observado no Quadro 15 refere-se aos dois fatores da dimensão objetiva da carreira, Hierarquia e Promoção e Remuneração, que aparecem dentre os fatores que mais influenciam a percepção de sucesso na carreira das gerações X e Y. Ou seja, para essas gerações, à medida que as posições hierárquicas e as recompensas financeiras são conquistadas, a percepção de sucesso na carreira aumenta (COSTA, 2010).

Sobre a geração X, a literatura acadêmica faz referências que confirmam esse resultado, indicando que esse grupo geracional busca mais recompensas e reconhecimento pela trajetória que seus antecessores (BODY, 2010). Estão interessados em ganhos de oportunidade e dispostos a deixar uma empresa em troca de melhores recompensas (SMOLA; SUTTON, 2002; CENNAMO; GARDNER, 2008; WONG et al., 2008). E ainda, para alcançar seus objetivos pessoais são focados em melhores oportunidades (CAVAZOTTE, 2012).

De igual forma, para a geração Y, a literatura confirma a preocupação dessa geração com o crescimento rápido na carreira (CENNAMO; GARDNER, 2008; ZEMKE et al., 2000). Alguns autores atribuem a essa geração o desejo de assumirem responsabilidades e participarem da tomada de decisão, na expectativa de um crescimento rápido nas organizações (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LOUGHLIN. BARLING, 2001; MUNRO, 2009).

Alguns resultados apresentados nesse estudo confirmam os achados acadêmicos sobre essa temática, enquanto outros fazem contraponto. É o caso da tendências apontada pela literatura sobre a alteração gradual da visão de carreira, reduzindo a valorização dos indicadores objetivos e dando lugar aos aspectos subjetivos e intangíveis (MIRVIS; HALL, 1994). Ou seja, no mundo pós-moderno, a atenção se deslocou para uma abordagem mais subjetiva do trabalho em lugar da perspectiva objetiva (DRIES; PEPERMANS; KERPEL, 2008; PAN; ZHOU, 2015). Segundo Heslin (2005), mudanças organizacionais ao longo do tempo têm reduzido a importância de alguns indicadores objetivos tradicionais de sucesso na carreira, por exemplo, tendências como downsizing e terceirização diminuíram as oportunidades e o desejo a progressão hierárquica através da promoção. Essas

constatações não ficam evidentes nesse estudo, uma vez que a geração *Baby Boomers* apresentou como fatores determinantes, a Identidade e a Cooperação, fatores da dimensão subjetiva. Já as gerações mais recentes, X e Y apresentaram como determinantes os dois fatores da dimensão objetiva (Hierarquia e Promoção e Remuneração) e dois fatores da dimensão subjetiva, Identidade e Desenvolvimento para geração X e Identidade e Empregabilidade para Y. Esse achados fortalecem os relatos de Dries et al (2008), Abele e Spurk (2009) que indicam que a percepção de sucesso na carreira é influenciada por ambas as dimensões, e recomendam que seja evitado um discurso muitas vezes excludente da literatura, considerando que tais dimensões se relacionam e evoluem de forma dinâmica, ao longo da transformação dos contextos históricos e culturais.

Além dos fatores comuns a duas ou mais gerações, o Quadro 15 também apresenta fatores exclusivos de cada geração. O fator Cooperação influencia exclusivamente a Geração *Baby Boomers*. Ter sucesso na carreira por meio da cooperação significa trabalhar bem em equipe, mantendo boa relação com superiores, subordinados e clientes (DRIES et al., 2008). Para Costa (2010), a cooperação está relacionada à construção de relacionamentos positivos durante a carreira, reconhecer o alcance de resultados junto às equipes, receber reconhecimento e colaboração dos colegas de trabalho.

O resultado obtido, associando a Cooperação à geração *Baby Boomers* confirma alguns autores que constatam que essa geração estimula o trabalho em equipe e os debates em grupo (BENSON; BROWN, 2011), tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000) e tem como pontos fortes a busca pelo consenso (SMOLA; SUTTON, 2002).

Nos resultados obtidos nesse estudo, o fator Desenvolvimento aparece influenciando exclusivamente a Geração X. Sob a ótica do sucesso na carreira, o Desenvolvimento está relacionado a quanto o indivíduo sente que seu trabalho o desenvolve como profissional, tornando-o cada vez mais desafiador, tanto no aspecto da complexidade, quanto na variedade de tarefas e na exigência de alto nível de competência Costa (2010). Pode-se dizer que a geração X tem maiores expectativas que os seus antecessores, buscando mais o desenvolvimento de competências e a qualidade de vida (CAVAZOTTE, 2012), valorizando a oportunidade de aprender novas habilidades no trabalho (CENNAMO; GARDNER, 2008). Vale ressaltar que é possível encontrar na literatura a busca pelo desenvolvimento em todas as gerações, o que muda são as motivações de cada uma delas (ZEMKE; RAINES; FILIPCZAK, 2000).

O Quadro 15 mostra que o fator Empregabilidade tem influência exclusiva sobre a geração Y. Esse fator revela o quanto o indivíduo se sente seguro em relação a ter oportunidades de trabalho, baseado em seus contatos profissionais e nos convites que tem recebido (COSTA, 2010). As gerações X e Y, diferentemente da geração *Baby Boomers*, que buscava segurança no emprego, aprenderam que o futuro é incerto e que não existe garantia de trabalho. Assim, não contam que as organizações cuidarão de suas carreiras, ao contrário, tendem a buscar empresas que ofereçam desenvolvimento e desafios que lhes proporcionem Empregabilidade para o mercado (DRIES; PEPERMANS; DE KERPEL, 2008).

Retomando à problemática da pesquisa: como os profissionais de diferentes grupos geracionais atuantes no setor privado de uma mesma região percebem o sucesso na carreira? Em resposta a essa pergunta, de forma geral, pode-se dizer

que os profissionais da Região Metropolitana da Grande Vitória, independente da geração a que pertençam, reconhecem sucesso em suas carreiras, visto que as três gerações apresentaram avaliação positiva (conceito concordo) sobre o seu sucesso profissional. Essa constatação é importante para as organizações e áreas de Gestão de Pessoas, uma vez que o sucesso na carreira pode induzir diferentes resultados positivos nos profissionais, como o bem-estar e o desempenho no trabalho (PAN; ZHOU, 2015), além aumentar o nível de comprometimento dos colaboradores (COSTA, 2013). Para os profissionais, essa percepção também é relevante, uma vez que o sucesso na carreira representa uma influência decisiva na forma como os indivíduos percebem e respondem ao seu desenvolvimento na carreira profissional (PAN; ZHOU, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após identificar e discutir as semelhanças e diferenças da percepção de sucesso de carreira entre os grupos geracionais atuantes no setor privado da região metropolitana da grande Vitória – ES, algumas considerações finais.

Primeiro, todas as três gerações reconhecem sucesso em suas carreiras, fato positivo para os próprios profissionais e para as organizações onde estão inseridos, uma vez que a percepção de sucesso na carreira é preditor de bem-estar, desempenho no trabalho e comprometimento, fatores essenciais para a retenção de talentos.

Segundo, os três fatores melhor avaliados pelas três gerações foram, nessa ordem: valores, competência e cooperação. Ou seja, independentemente da geração a que pertençam, os profissionais que participaram desse estudo sentem-se bem-sucedidos na carreira, principalmente por preservarem seus valores, por conseguirem mostrar competência no que fazem e pelo êxito no trabalho em equipe. Vale ressaltar que os fatores melhor avaliados não são necessariamente aqueles que mais influenciam os profissionais, porém são aqueles que estão contribuindo mais para a sua percepção de sucesso na carreira até o momento. O valor em identificar esses fatores, tanto pelos próprios, pelas áreas de recursos humanos, quanto pelas organizações, está na oportunidade de criar estratégias de gestão focadas para manter essas avaliações em alta, preservando a percepção de sucesso já existente.

No outro extremo, também houve convergências, visto que Empregabilidade e Remuneração, nessa ordem, foram os fatores pior avaliados pelas três gerações. Sendo assim, pode-se supor que, para aumentar a percepção de sucesso na carreira dos profissionais desse mercado, seria efetivo priorizar esses fatores. Ou seja, à medida que esses profissionais identifiquem ainda mais oportunidades de trabalho acessíveis (Empregabilidade) e que reconheçam o sucesso em termos de recompensas financeiras (remuneração) seria maior a chance de aumentar a percepção de sucesso na carreira das três gerações no contexto profissional da Região Metropolitana da Grande Vitória.

Terceiro, além dos fatores melhor e pior avaliados, esse estudo contribuiu identificando também os fatores que, de fato, determinam a percepção de sucesso na carreira. Para a geração Baby Boomers, esses fatores são Identidade e Cooperação, ou seja, quanto mais esse profissionais se identificarem com suas carreiras e melhor trabalharem em equipe, maior será a sensação de sucesso na carreira. Somente para essa geração foi constatada uma situação bastante positiva sob a ótica do sucesso na carreira, o fator Cooperação foi identificado como determinante para a percepção de sucesso na carreira e também foi um dos melhor avaliados, certamente contribuindo para que a percepção dessa geração fosse a maior das três.

Para a geração X, os fatores que determinam a percepção de sucesso na carreira são a Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração e Desenvolvimento. Assim, Identificar-se com a carreira, reconhecer perspectiva de crescimento hierárquico e financeiro e ter oportunidades de desenvolvimento devem ser pontos observados atentamente para aqueles que buscam aumentar a

percepção de sucesso de profissionais dessa geração. Veja que, nesse caso acontece o inverso do que foi percebido para os Boomers. Os fatores Hierarquia e Promoção e Remuneração, que são considerados determinantes para o sucesso na carreira dessa geração, receberam as piores avaliações potencializando o efeito redutor desse fator.

Para a geração Y os fatores determinantes são Identidade, Hierarquia e Promoção, Remuneração e Empregabilidade, bem semelhantes à geração Y. Para essa geração, os fatores Hierarquia e Promoção e Remuneração, também receberam as piores avaliações, tornando-os prioritários para mudar a percepção de sucesso na carreira dessa geração.

Quarto, a dimensão subjetiva foi melhor avaliada por todas as gerações, mostrando que os aspectos subjetivos do trabalho foram mais reconhecidos pelos profissionais desse região. Isso é percebido também quando constatamos que os fatores melhor avaliados pertencem a dimensão subjetiva (Valores, Cooperação e Competência), por outro lado, os fatores da dimensão objetiva se encontram em último lugar, como é o caso do fator Remuneração, ou ocupam as três últimas colocações desse *ranking*.

Quinto, na comparação entre as gerações X e Y, não foram identificadas diferenças na percepção de sucesso na carreira. Ou seja, esses grupos têm percebido o mesmo nível de sucesso em suas carreiras, com avaliações convergentes em todos os fatores e dimensões da escala de percepção de sucesso na carreira (EPSC). Assim, as diferenças geracionais entre eles não se refletiram nessa avaliação. Por outro lado, as gerações *Baby Boomers* e a geração Y apresentaram divergências em quase todos os fatores e dimensões, com exceção

dos fatores Valores e Desenvolvimento cujas expectativas se mostraram semelhantes, embora por motivos diferentes. Entre as gerações *Baby Boomers* e X existem divergências em praticamente 50% dos fatores e dimensões, mostrando que esses profissionais possuem expectativas diferentes de carreira sob os aspectos de Empregabilidade, Equilíbrio Vida-trabalho, Hierarquia e Promoção, Identidade, Remuneração e na dimensão Objetiva.

Posto isso, pode-se dizer que esse estudo apresenta contribuições teóricas e práticas. Para a academia, uma contribuição à literatura de Carreiras e Gerações, a partir da aplicação da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira, sob a perspectiva dos grupos geracionais, iniciativa essa não identificada em estudos anteriores, abrindo oportunidades para análise e aprofundamento das suas consequências diretas ou indiretas em trabalhos futuros. Além disso, o tema sucesso na carreira tem sido publicado no Brasil com ênfase em “como obter sucesso na carreira”, sendo poucos os trabalhos sobre a percepção de sucesso na carreira (COSTA, 2010, p. 19).

Também contribui para ampliar o conhecimento sobre o sucesso de carreira, sobretudo, como ele é percebido por diversas gerações, visto que o seu significado pode variar em funções de vários aspectos, tais como, o ciclo de vida da pessoa, o estágio da carreira, as responsabilidades assumidas ou a própria capacidade de autoavaliação (DRIES; PEPERMANS; DE KERPEL, 2008).

Ao identificar os elementos de percepção de carreira mais valorizados pelos diversos grupos geracionais, este estudo também contribui para as organizações ao apoiá-las na formulação de ações direcionadas à gestão estratégia de pessoas, permitindo que alinhem suas estratégias para atender aos diferentes perfis de

profissionais. Também contribui para os profissionais do mercado ao disponibilizar um questionário autoaplicável que os permitirá conhecer os elementos mais valorizados por eles sobre a percepção de sucesso das suas carreiras, possibilitando-os visualizar com mais clareza suas expectativas de sucesso profissional. De posse de tal conhecimento, eles poderão negociar mudanças no trabalho que se traduzam com mais efetividade na percepção de uma carreira bem-sucedida.

Do ponto de vista de limitações, trata-se de um estudo baseado em uma amostra não-probabilística por acessibilidade, sendo assim a amostra representou com algumas limitações a realidade dos profissionais de empresas privadas da Região Metropolitana da Grande Vitória, uma vez que algumas variáveis demográficas, sobretudo renda e escolaridade, se concentraram em faixas mais favorecidas, com acesso à internet e com níveis educacionais superiores ao da maioria da população.

Como sugestões de estudos futuros, pode-se aplicar a Escala de Percepção de Sucesso na Carreira (ESPC) em outros mercados de trabalho, principalmente nos grandes centros urbanos brasileiros, onde a qualidade de vida, o equilíbrio vida-trabalho e outras variáveis que tendem a afetar a percepção de sucesso na carreira podem se manifestar com mais intensidade. A aplicação da escala entre profissionais do setor público e privado também pode oferecer resultados interessantes avaliando, por exemplo, como o efeito de uma possível estabilidade afeta a percepção de sucesso na carreira desses profissionais.

REFERÊNCIAS

ABELE, Andrea E.; SPURK, Daniel. The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 34, 2009.

ABRAM, Stephen; LUTHER, Judy. Born with the Chip: The next Generation Will Profoundly Impact Both Library Service and the Culture within the Profession. **Library Journal**, v. 129, n. 8, p. 34, 2004.

ALSOP, Ron. **The trophy kids grow up**: How the millennial generation is shaking up the workplace. John Wiley & Sons, 2008.

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?. **Revista de Administração contemporânea**, v. 8, n. 3, Jul./Set , p. 99-116, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v8n3/v8n3a06>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BENDASSOLLI, Pedro F. Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, p. 387-400, 2009.

BENSON, John; BROWN, Michelle. Generations at work: are there differences and do they matter?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.

BERK, Ronald A. Teaching strategies for the net generation. **Transformative Dialogues: Teaching & Learning Journal**, v. 3, n. 2, p. 1-23, 2009.

BOYD, David. Ethical determinants for generations X and Y. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 3, p. 465-469, 2010.

CAMPBELL, W. Keith et al. Generational differences are real and useful. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 8, n. 3, p. 324 - 408, 2015.

DE CARVALHO NETO, Antonio Moreira; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, p. 1, 2010.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; DA COSTA LEMOS, Ana Heloisa; DE AQUINO VIANA, Mila Desouzart. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. **Cadernos Ebape. br**, v. 10, n. 1, 2012.

CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**,

v.23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade?(I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. **A geração net**. Anais do Enanpad.

Campinas: Anpad, 2001 companies to create kaleidoscope careers. Mountain View CA: Davies-Black Publishing, 2006.

CORNELIUS, Nelarine; SKINNER, Denise. The careers of senior men and women—A capabilities theory perspective. **British Journal of Management**, v. 19, n. s1, p. 141-149, 2008.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da (Org.) **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Luciano Venelli. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional**: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 3, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/15435/11533>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

COSTA, Luciano Venelli; CHIUZI, Rafael Marcus; DUTRA, Joel Souza. Relações entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional: um estudo com professores do ensino superior de administração. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v11n2.p103-118. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, v. 11, n. 2, p. 103-118, 2013. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/627>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

COSTANZA, David P.; FINKELSTEIN, Lisa M. Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 8, n. 03, p. 308-323, 2015.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland; DE KERPEL, Evelien. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 907-928, 2008a.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland; CARLIER, Olivier. Career success: Constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na

empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DYKE, Lorraine S.; MURPHY, Steven A. How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men. **Sex Roles**, v. 55, n. 5-6, p. 357-372, 2006.

EVERSOLE, Barbara AW; VENNEBERG, Donald L.; CROWDER, Cindy L. Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. **Advances in Developing Human Resources**, v. 14, n. 4, p. 607-625, 2012.

EYERMAN, Ron; TURNER, Bryan S. Outline of a theory of generations. **European Journal of Social Theory**, v. 1, n. 1, p. 91-106, 1998.

FESTINGER, Leon. A theory of social comparison processes. **Human relations**, v. 7, n. 2, p. 117-140, 1954.

FONTENELLE, Isleide Arruda. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital?. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 71-89, 2007.

GATTIKER, Urs E.; LARWOOD, Laurie. Subjective career success: A study of managers and support personnel. **Journal of business and psychology**, v. 1, n. 2, p. 78-94, 1986.

GEISE, Anthony. THE BARRIERS TO EFFECTIVE SAFETY TRAINING: FINDING TRAINING TECHNIQUES THAT BRIDGE GENERATION GAPS-As America's work force continues to diversify, employers are encountering new challenges when delivering safety training to their employees. **EHS Today**, v. 4, n. 10, p. 72 - 76, 2011.

GENTILE, B.; CAMPBELL, W. K.; TWENGE, J. M. Generational cultures. In: COHEN, A. B. (Ed.), Culture reexamined: Broadening our understanding of social and evolutionary influences. Washington, DC: **American Psychological Association**, 2013. p. 31-48.

GILLEARD, Chris. Cohorts and generations in the study of social change. **Social Theory & Health**, v. 2, n. 1, p. 106 - 119, 2004.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HESLIN, Peter A. Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational behavior*, v. 26, n. 2, p. 113-136, 2005. HENNEQUIN, Emilie. What "career success" means to blue-collar workers. **Career development international**, v. 12, n. 6, p. 565-581, 2007.

HUGHES, Everett C. Institutional office and the person. **American journal of sociology**, v. 43, n. 3, p. 404-413, 1937.

HUNTLEY, Rebecca. **The world according to Y: Inside the new adult generation.** Allen & Unwin, 2006.

IBARRA, Herminia. **Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career.** Harvard Business Press, 2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2003-2013.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2013/default.shtm>>.

_____. **Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.Shtm>>.

IJSN, Instituto Jones dos Santos Neves. **PIB Estadual e Municipal.** Coordenação de Estudos Econômicos. Disponível em: <http://www.ijsn.es.gov.br/Sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=762&Itemid=114>.

JENNINGS, Andrea T. Hiring generation-X. **Journal of Accountancy**, v. 189, n. 2, p. 55 - 59, 2000.

JUDGE, Timothy A. et al. An empirical investigation of the predictors of executive career success. **Personnel psychology**, v. 48, n. 3, p. 485-519, 1995.

JURKIEWICZ, Carole L.; MASSEY JR, Tom K.; BROWN, Roger G. Motivation in public and private organizations: A comparative study. **Public productivity & Management review**, p. 230-250, 1998.

KARP, Hank; FULLER, Connie; SPARKS, D. Bridging the boomer-Xer gap. **TRAINING**, v. 39, n. 11, p. 84, 2002.

KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R.; SANT ANNA, A. S. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 27, 2003.

KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTILHO, I. V. de; SANT ANNA, A. de S. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. Curitiba, ANPAD.[CD_ROM]**, 2004.

KUPPERSCHMIDT, Betty R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **The health care manager**, v. 19, n. 1, p. 65-72, 2000.

LAUFER, Robert S.; BENGTON, Vern L. Generations, aging, and social stratification: On the development of generational units. **Journal of Social Issues**, v.

30, n. 3, p. 181-205, 1974.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. Ed. Artmed, 2003.

LEE, Mary Dean et al. Exploring career and personal outcomes and the meaning of career success among part-time professionals in organizations. **Research companion to work hours and work addiction**, p. 284-309, 2006.

LEMOS, Ana Heloísa Costa; MELLO, Giselle Rohr; GUIMARÃES, Mayara Farias. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem?. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April. **A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Elsevier, 2010.

LOMBARDÍA, Pilar García; STEIN, Guido; PIN, José Ramón. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales—motivaciones y valores de la generacion Y. **Documento de investigación. DI-753**, 2008. Disponível em: <<http://econpapers.repec.org/paper/ebgiesewp/d-0753.htm>>. Acesso em: 20 nov . 2016.

LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. **Managing careers**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

LOPES, Keilla Petronilia Santos. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de executivos de uma instituição bancária**. 2008. 111 f. Tese (Doutorado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração – Mpa 8, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/keilla_p_santos_lopes.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2016.

LOUGHLIN, Catherine; BARLING, Julian. Young workers' work values, attitudes, and behaviours. **Journal of occupational and organizational Psychology**, v. 74, n. 4, p. 543-558, 2001.

LYONS, Sean; KURON, Lisa. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, p. S139-S157, 2014.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. **The Opt Out Revolt: Whe People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers**. Davies-Black Publishing, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2006.

MCMULLIN, Julie Ann; DUERDEN COMEAU, Tammy; JOVIC, Emily. Generational

affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers¹. **The British journal of sociology**, v. 58, n. 2, p. 99, 2007.

MIRVIS, Philip H.; HALL, Douglas T. Psychological success and the boundaryless career. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994.

MOTTA, Paulo Roberto. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, Moises; COSTA, Isabel de Sa Affonso da (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 9-19.

MUNRO, Carolin Rekar. Mentoring needs and expectations of generation-y human resources practitioners: Preparing the next wave of strategic business partners. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, 2009.

NABI, Ghulam R. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. **International journal of manpower**, v. 22, n. 5, p. 457-474, 2001.

O'BANNON, Gary. Managing our future: The generation X factor. **Public Personnel Management**, v. 30, n. 1, p. 95-110, 2001.

PAN, Jingzhou; ZHOU, Wenxia. How do employees construe their career success: an improved measure of subjective career success. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 23, n. 1, p. 45-58, 2015.

PARKER, Barbara; CHUSMIR, Leonard H. Motivation needs and their relationship to life success. **Human Relations**, v. 44, n. 12, p. 1301-1312, 1991.

PERRONE, Cláudia Maria et al. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

SCHULLERY, Nancy M. Workplace engagement and generational differences in values. **Business Communication Quarterly**, v. 76, n. 2, p. 252-265, 2013.

SCHUMAN, Howard; SCOTT, Jacqueline. Generations and collective memories. **American sociological review**, p. 359-381, 1989.

SMOLA, Karen W; SUTTON, Charlotte D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of organizational behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

STURGES, Jane. What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. **British journal of management**, v. 10, n. 3, p. 239-252, 1999.

TAPSCOTT, Don. **Grown up digital: How the net generation is changing your world HC**. McGraw-Hill, 2009.

TOWNSEND, Joanne. Managing generation gaps in the workplace. **Baseline**, n. 109, p.14, 2011.

TREFFF, Marcelo A. Preferência por carreira e Geração Y. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 2, n. 2, 2012.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

WILENSKY, Harold L. Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass. **American sociological review**, p. 521-539, 1961.

WONG, Melissa et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 878-890, 2008.

ZEMKE, Ron; RAINES, Claire; FILIPCZAK, Bob. **Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace**. New York, NY: Amacom, 2000.

APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO IMPRESSO COMPLETO PARA PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE SUCESSO NA CARREIRA (PSC)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, preencha os dados solicitados. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título: Percepção de sucesso de carreira entre grupos geracionais que atuam em um mesmo mercado de trabalho

Pesquisador Responsável: CELSO RODRIGUES SIMÕES

Esta pesquisa tem por objetivo identificar e discutir os elementos que representam a percepção de sucesso de carreira de cada grupo geracional atuante no setor privado da região metropolitana da grande Vitória – ES.

Esta pesquisa é estritamente acadêmica e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta, nem qualquer tipo de vínculo com a gestão de pessoas da instituição.

A sua participação no estudo, respondendo ao questionário, não acarretará nenhum desconforto, riscos para sua saúde ou represálias da empresa onde trabalha. Portanto, não estão previstos retornos para você em forma de benefícios de qualquer natureza. Como método alternativo ao questionário, poderia ser realizada uma entrevista, optou-se pelo questionário como garantia de maior sigilo às suas respostas.

Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão previstos acompanhamentos e/ou assistência. O pesquisador se coloca à sua disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação no estudo.

Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa, bastando não responder ao questionário, que levará cerca de 10 a 15 minutos para ser respondido.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em futura publicação em livro ou periódico científico, mas, novamente, reforça-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada, já que em caso de publicação serão analisadas as estruturas do conjunto das respostas, não de cada respondente em particular.

Como benefício, você estará refletindo sobre sua carreira e contribuindo para a criação de mais instrumentos de gestão de pessoas que podem ser adotados pelas organizações. Como a sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização.

Pesquisador Responsável

Celso Rodrigues Simões
celsosimoes@me.com

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar, de minha livre e espontânea vontade, do estudo sobre "Percepção de Sucesso na Carreira", como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Celso Rodrigues Simões

sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data: _____ Documento de Identificação (RG ou CPF(): _____

Tel: _____ E-mail: _____ Data de nascimento: ____/____/____

Nome e Assinatura do sujeito: _____

Instruções:

Todas as questões devem ser respondidas levando em consideração a SUA interpretação sobre as SUAS realizações em relação à carreira, ou seja, à sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados até este momento em sua vida profissional. Portanto, responda levando em consideração:

- Todo o seu progresso profissional e todos os trabalhos que você desenvolveu até hoje;
- Incluindo trabalhos voluntários;
- Sem se prender a um tipo de trabalho específico que você desenvolva hoje;
- Ou a uma organização específica para quem você trabalha hoje.

Início:

1. Este formulário devera ser respondido por profissionais que trabalham em uma organização privada na Grande Vitória, composta pelas cidades de Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana, Vila Velha e Vitória. Você se enquadra nesse perfil?
() SIM () NÃO

Obs: Aqueles que não se enquadram nesse perfil, não PRECISARÃO PREENCHER O FORMULÁRIO.

A SEGUIR estão listadas várias frases com percepções que você pode ter em relação à sua carreira, seu trabalho e sua vida pessoal ligada ao trabalho. Para cada item, você deve escolher um grau entre 1 e 10. (1), conforme você discorda totalmente da frase para sua carreira; ou (10) conforme você concorda totalmente com a frase sobre sua carreira (10).

Escreva nos parênteses qual o seu grau de concordância (de 1 a 10) com a frase sobre sua carreira:

Discordo totalmente		Discordo		Nem discordo, nem concordo		Concordo		Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. () Encontro soluções criativas para os problemas que aparecem em minhas atividades profissionais.
3. () Tenho recebido recompensas justas comparadas com as outras pessoas que conheço (não só na minha área).
4. () Apresento ideias fora do comum.
5. () A remuneração que recebo por minhas atividades profissionais é justa, pelo que já investi na carreira.
6. () Minha carreira me permite desfrutar a vida fora do trabalho.
7. () Coopero com a gestão dos negócios em que estou envolvido.
8. () Minha carreira é ética.
9. () Tenho uma vida equilibrada.
10. () Tenho orgulho do que faço profissionalmente.
11. () Tenho uma clara identidade profissional construída ao longo da minha carreira.
12. () Meu(s) trabalho(s) é (são) importante(s) para a(s) organização(ões) onde atuo.
13. () Minha carreira é reconhecida pelos meus amigos e familiares.
14. () Tenho construído bons relacionamentos durante a carreira.
15. () Tenho atingido as metas de desempenho com competência.
16. () Hoje atuo em níveis hierárquicos coerentes com minha capacidade.
17. () Estou tranquilo sobre meu futuro quanto às minhas necessidades financeiras e materiais.
18. () Ajudo meus colegas de trabalho.
19. () Sinto-me feliz com minha vida profissional.
20. () Posso ser considerado um profissional de competência diferenciada.
21. () Os desafios que enfrento no trabalho são coerentes com minhas competências.
22. () Tenho estabilidade em minha vida profissional.
23. () Os trabalhos que executo compreendem grande variedade de tarefas.
24. () Estou constantemente aprendendo e me desenvolvendo em minha carreira.
25. () Tenho criado inovações importantes durante minha carreira profissional.
26. () Não tenho violado meus valores enquanto exerço minha carreira.

27. () Estou tranquilo quanto a ter emprego ou trabalho no futuro.
28. () Tenho uma boa rede de contatos profissionais.
29. () Eu e as equipes com quem trabalho temos alcançado resultados de sucesso juntos.
30. () Minha carreira é compatível com minhas vocações.
31. () Tenho sucesso nas avaliações da minha competência.
32. () As oportunidades de promoção que vejo pela frente são coerentes com meus interesses.
33. () Sou feliz com minha vida pessoal/familiar.
34. () Sou competente na realização das minhas atividades profissionais.
35. () Os clientes das minhas atividades profissionais reconhecem meu trabalho.
36. () Divirto-me enquanto estou trabalhando.
37. () Meu trabalho gera efeitos positivos na sociedade.
38. () Tenho alcançado minhas metas de nível hierárquico (ou cargos) em minha carreira.
39. () Os trabalhos que desenvolvo atualmente em minha carreira exigem um alto nível de competência.
40. () Tenho controle sobre as fronteiras entre o meu tempo pessoal, da família e do trabalho.
41. () Sou reconhecido(a) pelos meus superiores.
42. () Minha carreira tem impacto positivo na comunidade.
43. () Sou reconhecido(a) pelos colegas de trabalho.
44. () O prestígio (ou status) profissional da minha posição hierárquica está de acordo com meus interesses.
45. () Meu(s) trabalho(s) é(são) útil(eis) para a vida das outras pessoas.
46. () Tenho várias oportunidades de trabalho disponíveis.
47. () Meus colegas de trabalho me ajudam.
48. () Sou importante onde atuo.
49. () Minha renda supre as necessidades minhas e de meus dependentes.
50. () De forma geral, em que grau (1 a 10) você se considera uma pessoa de sucesso na carreira?
51. Sexo: () Masculino () Feminino
52. Estado Civil:
- () Solteiro (a)
- () Casado(a) / Amaziado(a)
- () Separado(a)/Divorciado(a)

() Viúvo(a)

53. Idade (anos completos): ()

54. Idade que tinha quando começou sua vida profissional (incluindo trabalho informal ou voluntário): ()

55. Número de filhos: ()

56. Idade atual do filho mais novo: ()

57. Moradia:

() Sozinho (a)

() Em família ou com parceiro(a)

() Divide com amigos(as)

() Outra. Qual:

58. () Em que grau (1 a 5) você é financeiramente responsável por si próprio e por outras pessoas, tais como dependentes e familiares (veja a escala abaixo):

1. Não tem nenhuma responsabilidade financeira nem sobre si mesmo (não precisa de nenhuma renda)

2. É parcialmente responsável por si próprio

3. É totalmente responsável apenas por si próprio

4. É totalmente responsável por si e parcialmente responsável por, pelo menos, outra pessoa

5. É totalmente responsável por si e por, pelo menos, mais uma pessoa.

59. Renda (). Numere conforme escala:

1. Até R\$ 2.363

2. Entre R\$ 2.364 e R\$ 4.727

3. Entre R\$ 4.728 e R\$ 7.091

4. Entre R\$ 7.092 e R\$ 9.455

5. Entre R\$ 9.456 e R\$ 11.819

6. Entre R\$ 11.820 e R\$ 14.183

7. Entre R\$ 14.184 e R\$ 16.547

8. Entre R\$ 16.548 e R\$ 18.911

9. Entre R\$ 18.912 e R\$ 21.275

10. Acima de R\$ 21.276

60. Escolaridade () Aponte a maior atingida

1. Ainda não tem graduação completa
2. Graduação completa
3. Especialização *Lato Sensu* incompleta
4. Especialização *Lato Sensu* completa
5. Mestrado incompleto
6. Mestrado completo
7. Doutorado incompleto
8. Doutorado completo
9. Pós-doutorado incompleto
10. Pós-doutorado completo
11. Outro. Qual? ()