

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.61682>

ÂNCORAS DE CARREIRA DE JOVENS MILITARES TEMPORÁRIOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

CAREER ANCHORS OF YOUNG TEMPORARY SERVICEMEN FROM THE BRAZILIAN ARMY

 Victor Borges da SILVA¹

 Luisa Canella CARDOSO²

 Edson Aparecida de Araujo Querido OLIVEIRA³

 Marilsa de Sá RODRIGUES⁴

Recebido em: 25/11/2021

Aceito em: 11/05/2022

RESUMO

Em momentos de crises econômicas e instabilidades no mercado de trabalho, as escolhas dos indivíduos em relação à vida profissional tornam-se cada vez mais importantes. Para que as escolhas sejam realizadas de maneira consciente é necessário, dentre outros fatores, que os indivíduos saibam o que verdadeiramente valorizam, quais são as suas aptidões e seus principais interesses. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo identificar e analisar as âncoras de carreira de militares temporários – oficiais, cabos e soldados que ingressaram por meio do serviço militar obrigatório – do Exército Brasileiro. Participaram da pesquisa 224 jovens militares temporários de uma organização militar localizada em Taubaté-SP. Os resultados gerais demonstraram que as âncoras de carreira Segurança/Estabilidade (SE) e Estilo Vida (EV) obtiveram as maiores médias. Todavia, as âncoras com as maiores médias do grupo composto pelos oficiais temporários foram Estilo de Vida e Puro Desafio. Por sua vez, o grupo composto pelos cabos e soldados teve a âncora SE com a maior média. Acredita-se que a escolha dos oficiais pode estar relacionada pelo fato deles pertencerem à geração Z. Em contrapartida, a

¹.Universidade de Taubaté (UNITAU). Brasil. – email: victor_bs@yahoo.com.br

².Universidade de Taubaté (UNITAU). Brasil.

³.Universidade de Taubaté (UNITAU). Brasil.

⁴ Universidade de Taubaté (UNITAU). Brasil.

escolha da âncora SE, que indica inclinação às carreiras mais tradicionais pelos cabos e soldados pode estar associada aos seguintes motivos: i) eles, na maioria das vezes, pertencem aos grupos mais vulneráveis da sociedade (vulnerabilidades sociais, econômicas e educacionais); ii) o mercado de trabalho encontra-se instável com altos níveis de desemprego; e iii) eles fazem parte de uma instituição pública que oferta aos seus colaboradores concursados segurança e estabilidade na carreira.

Palavras-chave: Âncoras de carreira. Exército Brasileiro. Autoconhecimento. Transição de carreira. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

In times of economic crisis and instabilities within the labor market, individuals' choices related to their professional lives become more important. To make these choices more consciously, individuals must know what they truly value, their skills, and their main interests, amongst other factors. In the face of that, this research had the objective of identifying and analyzing the career anchors of on duty servicepeople – officers, corporals, and privates who entered the Brazilian Army through compulsory military service. Thus, 224 young temporary servicemen from a military organization of the Brazilian Army in Taubaté-SP have taken part in this research. The overall results indicated that Security/Stability (SE, acronym in Portuguese) and Lifestyle (EV, acronym in Portuguese) anchors were the preferred ones. However, the preferred anchors within the officers group were EV and PD (Pure Challenge, acronym in Portuguese) and the preferred anchor within the corporals and privates group was SE. It is believed that the officers' choice is related to the fact that they pertain to Generation Z. On the other hand, the fact that corporals and privates have chosen the SE anchor, which indicates a preference for more traditional careers, can be related to the fact that: i) they pertain to more vulnerable groups (social, economic, and educational vulnerabilities); ii) the labor market is unstable and shows high unemployment rates; and, iii) they are part of a public institution which provides career security and stability to most of its employees.

Keywords: Career anchors. Brazilian Army. Self-knowledge. Career transition. Labor market.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho encontra-se muito instável e o índice de desemprego chegou a atingir 14,8 milhões de pessoas no 1º trimestre de 2021 (IBGE, 2021). Apesar do cenário de instabilidade econômica vir se arrastando há alguns anos no Brasil, grande parte do desemprego atual foi causado por conta da crise de saúde mundial decorrente do novo Coronavírus (COVID-19), impactando negativamente setores econômicos e sociais (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

De acordo com o Instituto de Pesquisas Espaciais Aplicadas (IPEA, 2020), os que mais sofrem com a instabilidade no mercado de trabalho são os jovens, sobretudo aqueles que não possuem experiências profissionais. Diante disso, o autoconhecimento como um processo da Orientação Profissional (OP) torna-se importantíssimo para os jovens. A OP é o processo que facilita a escolha profissional, auxiliando o indivíduo na sua tomada de decisão (ANDRADE; JUNIOR, 2013).

Os indivíduos, atualmente, devem ter a capacidade de realizar o autogerenciamento das próprias carreiras e se orientarem com base nos próprios valores (BRISCOE et al., 2006). Para tal, as aptidões profissionais devem ser identificadas para que decisões mais coerentes possam ser tomadas ao longo da vida (SCHEIN, 1996). Vale destacar que a escolha mais assertiva da

profissão e carreira a ser seguida pode definir se o indivíduo alcançará o sucesso ou não durante sua trajetória (LÔBO et al., 2017).

Para os indivíduos deste estudo – jovens militares temporários do Exército Brasileiro (EB) que ingressaram na instituição por meio do serviço militar obrigatório – exercer o autoconhecimento é de suma importância, haja vista que, se aproveitarem o tempo dentro da instituição para se qualificarem de acordo com suas aptidões profissionais, certamente farão as melhores escolhas relacionadas à carreira profissional (SILVA, 2021).

Dessa maneira, esta pesquisa buscou atender o seguinte objetivo: identificar e analisar as âncoras de carreira de militares temporários – oficiais, cabos e soldados que ingressam por meio do serviço militar obrigatório – do Exército Brasileiro. Para tal, este artigo foi estruturado da seguinte maneira: introdução, revisão da literatura, metodologia da pesquisa, resultados/discussão e considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MILITARES TEMPORÁRIOS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

De acordo com a Lei nº 6.391, de 9 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o pessoal do Exército Brasileiro, o militar da ativa pode ser de carreira ou temporário. O militar de carreira é aquele que, no desempenho voluntário e permanente do serviço militar, tem vitaliciedade assegurada ou presumida. Por sua vez, o militar temporário é aquele que presta o serviço militar por prazo determinado e destina-se a completar as armas e os quadros de oficiais e as diversas qualificações militares de praças, conforme for regulamentado pelo Poder Executivo (BRASIL, 1976). Em síntese, segundo a Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019) que trata sobre a alteração no estatuto dos militares, o militar temporário é aquele que não adquire estabilidade e ingressa na reserva não remunerada após o prazo limite de permanência na instituição.

Baruch (2011) discorre que a carreira do militar temporário é diferente da carreira militar tradicional. Esta é uma carreira conhecida pela maioria da população, onde o indivíduo pode buscar a ascensão dentro da instituição. Em contrapartida, Silva (2021) afirma que a carreira do militar temporário é rápida e o tempo dentro da instituição deve ser aproveitado ao máximo para que se realize um planejamento de carreira visando a inserção no mercado de trabalho.

De acordo com Brasil (1976), os militares de carreira, ou seja, aqueles que permanecem na instituição até a aposentadoria, podem chegar ao posto de General de Exército – o maior cargo da instituição. No entanto, o militar temporário normalmente chega até a graduação de Cabo. Em alguns casos, os militares temporários podem chegar até o posto de 1º Tenente, todavia estes ingressam por meio das escolas de preparação de oficiais da reserva ou por meio de processo seletivo de nível superior.

Segundo a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964, todos os brasileiros são obrigados ao serviço militar obrigatório; no entanto, em tempos de paz as mulheres ficam isentas do serviço militar. Todos os demais brasileiros nascidos entre 1º de janeiro e 31 de dezembro, no ano em que completarem 19 (dezenove) anos de idade, devem se alistar e concorrer ao ingresso nas Forças Armadas (BRASIL, 1964).

De acordo com Brasil (1964), os militares temporários do Exército só podem permanecer por, no máximo, 8 anos na instituição. Esses indivíduos podem ter os seguintes postos/graduações: 1º e 2º Tenente, Aspirante a Oficial, 3º Sargento, Cabo e Soldado. Dentre estes postos e graduações, existem distinções entre os tipos de militares temporários. Essas diferenças podem variar, por exemplo, entre a convocação de um cidadão para ser militar temporário por causa

da sua formação acadêmica e um cidadão que se torna um militar temporário ao ingressar no Exército por meio do serviço militar inicial obrigatório.

A maior hierarquia que um militar temporário pode chegar no Exército Brasileiro atualmente é o posto de 1º Tenente. Para chegar a este posto, o cidadão vai pertencer a algumas das seguintes classes: Oficiais Combatentes Temporários (OCT), Oficiais Técnicos Temporários (OTT) e Médicos, Farmacêuticos, Dentistas e Veterinários (MFDV) (BRASIL, 2020).

Os indivíduos que se tornam OCTs ingressam na instituição por meio do serviço militar obrigatório. No início da trajetória eles são encaminhados para um dos cinco Centros de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR) ou para alguns dos diversos Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) existentes no Brasil. É importante destacar que os candidatos para o CPOR/NPOR devem ter grau de escolaridade igual ou superior à 3ª série do Ensino Médio (BRASIL, 2021).

Já os OTTs e os MFDVs entram na instituição por meio de processo seletivo, no qual para aprovação do candidato, dentre outros aspectos, a formação acadêmica é essencial. No caso dos OTTs e MFDVs, os indivíduos podem ser mulheres e o limite de idade para o ingresso na instituição pode chegar até 40 anos (BRASIL, 2020).

As menores hierarquias do Exército Brasileiro são caracterizadas pelos Soldados e Cabos. Estes, assim como os OCTs, também só ingressam na instituição por meio do serviço militar obrigatório (BRASIL, 1964).

Para Bitencourt (2017), os militares temporários do EB, mais especificamente os Cabos e Soldados, pertencem ao chamado grupo de vulnerabilidade, haja vista que eles recebem os menores salários e possuem os menores níveis de instrução entre todos os indivíduos da instituição. Sabendo da vulnerabilidade dos jovens militares temporários, o Ministério da Defesa (MD), por meio da Portaria Normativa nº 1.227/MD, de 27 de agosto de 2008, criou um projeto voltado para a capacitação técnica do militar temporário.

Art. 1º O Projeto Soldado-Cidadão operacionaliza as ações da Atividade 6557 - Formação Cívico-Profissional de Jovens em Serviço Militar - Soldado-Cidadão e tem por objetivo oferecer aos jovens brasileiros incorporados às fileiras das Forças Armadas cursos profissionalizantes que lhes proporcionem capacitação técnico-profissional básica, formação cívica e ingresso no mercado de trabalho em melhores condições (BRASIL, 2008).

Embora o Projeto Soldado-Cidadão seja uma forma que a instituição tem para apoiar a (re)inserção no mercado de trabalho civil do jovem militar temporário, é necessária a implementação de outras políticas dentro da instituição que visem ajudá-los com o processo de transição de carreira, como, por exemplo, orientação profissional, auxílio no planejamento de carreira e estímulo à prática de autoconhecimento (SILVA, 2021).

2.2 ÂNCORAS DE CARREIRA

Em momentos de crises econômicas e instabilidades no mercado de trabalho, as escolhas dos indivíduos em relação à vida profissional torna-se cada vez mais importantes. Isso força as pessoas a assumirem cada vez mais a responsabilidade pela gestão da própria carreira e adaptarem-se a novas estratégias de planejamento (SAVICKAS; BAKER, 2005). É importantíssimo que os indivíduos tomem as rédeas da própria carreira, realizem a autogestão e se orientem pelos próprios valores (BRISCOE et al., 2006). Essa necessidade de adaptar-se visando a criação de estratégias de planejamento da carreira, bem como a necessidade de assumir maiores responsabilidades em relação à autogestão da carreira, torna imprescindível

que práticas de autoconhecimento sejam realizadas, auxiliando os indivíduos a descobrirem verdadeiramente quem são e o que almejam fazer em suas vidas (SCHREINER, 2012).

Nesse sentido, os autores Abessolo et al. (2021) realizaram um estudo no qual criaram um instrumento de coleta de dados que auxilia os pesquisadores a avaliar os valores individuais relacionados à carreira e apoiar os profissionais realizando adaptações, intervenções ou práticas gerenciais para ajudar indivíduos a experimentarem carreiras mais significativas e satisfatórias. Para isso, os autores utilizaram-se de diversas abordagens relacionadas à carreira, entre elas as âncoras de carreira.

As inclinações profissionais, ou popularmente conhecidas como âncoras de carreiras, nada mais são do que uma metáfora que consiste em retratar os indivíduos que estão inseridos no mercado de trabalho e tentam empregos não adequados, ou seja, empregos e carreiras que não são relacionados com as suas preferências e valores individuais; dessa maneira, essas pessoas são levadas de volta a profissões que melhor se adequam a elas (SCHEIN, 1996).

Schein (1996) afirma que, ao conhecer quais são suas âncoras de carreira, o indivíduo fica habilitado a confrontar opções e tomar decisões de maneira mais coerente, de acordo com o que verdadeiramente valoriza e da forma como realmente se vê.

Diante do exposto, as âncoras podem ser consideradas como um mecanismo que permite ao indivíduo obter um maior conhecimento de si mesmo em relação à sua vida profissional. Para Resende (2019), o autoconhecimento nada tem a ver com adquirir informações externas e incuti-las no cérebro, mas trata-se de uma reflexão metódica de si próprio e de todas as coisas que acontecem dentro e fora de nós. O autor ainda afirma que um livro sozinho não pode proporcionar o autoconhecimento, no entanto, ele se torna uma ferramenta de reflexão e investigação.

Assim como um livro, as meras identificações das âncoras de carreira não servem de muita coisa, cabendo ao indivíduo refletir profundamente sobre os objetivos e metas relacionados à vida profissional. À vista disso, Schein (1996, p.10) afirma:

Não se trata de testes e tampouco esses exercícios irão revelar seus dotes ocultos. Representam apenas um modo metódico de analisar suas atividades passadas e aspirações futuras, de modo a fornecer-lhe uma ideia mais clara de si mesmo e das qualidades, às quais você pode não ter dado muita atenção ou valor.

Na visão de Schreiner (2012), o indivíduo conhece suas habilidades, seus interesses e seus prazeres em relação à vida profissional quando ele passa por experiências ao longo da carreira. Schein (1996) também ressalta a importância das experiências e como elas impactam as âncoras de carreira. O referido autor discorre que quanto mais o indivíduo acumula experiências profissionais, mais consolidada será sua âncora de carreira. Vale ainda destacar que jovens no início da trajetória profissional devem tomar cuidado para não se iludir com as âncoras, haja vista que ainda não passaram por experiências suficientes.

De acordo com os achados do estudo realizado por Ekaterina et al. (2020), os jovens em grande parte, dentre outros fatores, demonstram um baixo nível de consciência profissional, divergem sobre suas aspirações de carreira e suas preferências atuais são inconsistentes com as percepções idealizadas de sua carreira futura. Nesse contexto, os referidos autores afirmam que o teste de âncoras de carreiras foi um importante mecanismo utilizado com o objetivo de auxiliar os participantes do estudo a definir melhor suas perspectivas futuras em relação à vida profissional.

De acordo com Schein (1993), de forma resumida, as âncoras de carreira existentes são: 1) *Aptidão Técnico-Funcional (TF)* – nesta âncora o indivíduo tem o desejo de ser um especialista e desenvolver seu talento e habilidades em determinada área; 2) *Aptidão Administrativa Geral (AG)* – o profissional desta âncora tem um desejo forte de liderar em atividades gerenciais; 3) *Autonomia/Independência (AI)* – forte relutância a ser regida por quaisquer normas e regras de uma organização (horário de trabalho, uso de uniforme etc.). Esse tipo de profissional precisa fazer as coisas à sua maneira, o que o leva a seguir uma carreira independente; 4) *Segurança/Estabilidade (SE)* – desejo de segurança e estabilidade no local de trabalho, previsibilidade do futuro, com dois tipos de estabilidade envolvidos: estabilidade domiciliar (poucas transferências para outros locais de trabalho) e estabilidade no emprego/financeira; 5) *Criatividade empreendedora (CE)* – o indivíduo possui anseio em criar seu próprio negócio para desenvolver um novo serviço ou produto; 6) *Vontade de Servir/Dedicação a uma causa (VS)* – desejo de ajudar pessoas e fazer do mundo um lugar melhor; 7) *Puro desafio (PD)* – pessoas que querem conquistar qualquer coisa ou pessoa, que gostam de competição e, logicamente, de obter vitória sobre os outros. Além disso, desejam superar quaisquer tipos de obstáculos e adoram resolver problemas difíceis; 8) *Estilo de vida (EV)* – possuem forte desejo de integrar as necessidades individuais, familiares e profissionais.

Faro et al. (2010) afirmam que as necessidades, os valores e os interesses das pessoas se aproximam de mais de uma âncora, isto é, as pessoas podem ter uma âncora secundária e uma primária, por exemplo. Diante disso, é possível elencar as âncoras em ordem de prioridade e verificar quais são as que mais se ajustam às necessidades do indivíduo, facilitando o processo de reflexão sobre as escolhas em relação à carreira.

Todavia, mesmo que haja a possibilidade de organizar as âncoras em níveis hierárquicos, isto é, uma principal, outra secundária e assim por diante, é importante destacar que a âncora predominante revela os valores dos quais o profissional não abrirá mão, mesmo em processos difíceis de tomada de decisão (Schein, 1996; Chang et al., 2011).

Schein (1996) revela que a âncora de carreira predominante dificilmente mudará; a mudança que pode ocorrer é relacionada ao fator aqui já citado, como, por exemplo, a falta de experiência profissional, principalmente de jovens, que possuem baixo nível de consciência profissional e divergem sobre suas aspirações de carreira. No entanto, alguns estudos já demonstraram que tanto jovens (GOMES et al., 2013) quanto adultos (KILIMNIK et al., 2008) tiveram suas âncoras predominantes modificadas.

Apesar das revisões conceituais sobre as âncoras, o instrumento desenvolvido por Schein (1996) ainda é amplamente utilizado quando o assunto se relaciona à escolha da carreira baseada em valores. Desde a criação do instrumento, diversos pesquisadores têm utilizado o teste de âncoras de carreira visando expandir o conhecimento sobre as âncoras e sobre a área de gestão de carreira como um todo. Alguns estudos serão melhor explorados na seção seguinte.

2.3 ESTUDOS ENVOLVENDO AS ÂNCORAS DE CARREIRA

Vasconcellos et al. (2010) realizaram um estudo com o objetivo de identificar e discutir as âncoras de carreira presentes na geração Y. Participaram da pesquisa 50 pessoas com faixa etária de 23 a 30 anos. As âncoras mais escolhidas foram EV 22%, CE 18%, VS 16%, SE 12%, TF 12%, PD 12%, AI 4% e AG 4%.

Os resultados da pesquisa de Vasconcellos et al. (2010) revelaram que as âncoras EV e CE foram as preferidas dos participantes, o que indica, na visão dos autores, uma relação com as características presentes nos indivíduos pertencentes à geração Y, que é caracterizada como

uma geração que, dentre outras características, prioriza o lado pessoal em relação às questões profissionais, encarando o trabalho como algo desafiador, mas não tão importante.

Andrade et al. (2011) objetivaram identificar, dentre outros fatores, as âncoras de carreira de 113 estudantes de Graduação e de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu em Administração. Como resultado, eles encontraram a âncora de carreira “Estilo de Vida” com a média mais elevada, o que indica a tendência de se buscar uma carreira que permita conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais. A segunda e a terceira maior média foram as âncoras TF e PD, respectivamente. Semelhante ao estudo realizado por Vasconcellos et al. (2010), a âncora que obteve a menor média foi a AG.

Vale ainda destacar que os autores Andrade et al. (2011) realizaram correlações entre as âncoras com a concepção de carreira proteana – que leva em consideração a autogestão de carreira e orientações profissionais baseada em valores (Briscoe et al., 2006) – e com o modelo de carreira tradicional. A âncora que mais se associou com a carreira tradicional foi a SE, “[...] um resultado coerente, uma vez que a expectativa do empregado na carreira tradicional é a segurança de emprego por parte do empregador, que, por sua vez, espera a lealdade e o comprometimento do empregado em retribuição (ANDRADE et al., 2011, p. 76). Já a âncora que mais se associou com a carreira proteana foi a PD. Para este achado, os autores afirmam o seguinte:

A princípio, esta não parece ser a conjugação mais coerente, uma vez que a carreira proteana abre espaço para a busca de satisfação por meio de outros critérios, como satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade. Esse equilíbrio, bem representado pela âncora Estilo de Vida, não se mostra presente na âncora Desafio Puro, que valoriza uma preocupação primordial como a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, de vencer oponentes duros. Ao que tudo indica, as pessoas estão percebendo a carreira proteana como algo bastante desafiante e que envolve riscos (ANDRADE et al., 2011, p. 76).

Assim como Vasconcellos et al. (2010) realizaram associações entre as âncoras de carreira EV e CE com os indivíduos pertencentes à geração Y, também é possível realizar associações entre as âncoras de carreira com os indivíduos da geração Z. De acordo com Levickaite (2010), Bublitz (2012), Menezes, Morais e Rassi (2016), Billings e Shatto (2016), Mohr, K. e Mohr, E. (2017), Dolot (2018), conforme citado por Bezerra et al. (2019), os jovens da geração Z são considerados ávidos, inquietos, super conectados, estão sempre em busca de novidades, pois são potenciais influenciadores, capazes de desenvolver múltiplas atividades ao mesmo tempo, apresentam baixa tolerância para os sujeitos que não compreendem, com rapidez, o funcionamento das tecnologias, têm dificuldade em aceitar “não” como resposta e querem conquistar uma excelente carreira sem grandes esforços.

As características da geração Z também se relacionam com as características das novas concepções de carreira, como a proteana (BRISCOE et al., 2006), sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e com as âncoras de carreira EV, CE e PD. Por sua vez, a carreira tradicional, como já demonstrado por Andrade et al. (2011), pode se relacionar à âncora SE, a qual não se associa às características dos indivíduos pertencentes à geração Z (PAIS, 2012).

Sobre as novas concepções de carreira, é importante destacar que a carreira proteana é um modelo de carreira baseado no alcance do sucesso por meio do comportamento vocacional autogerido. Dessa forma, a carreira proteana foca na criação de sucesso psicológico, resultante da gestão de carreiras individuais, em oposição ao desenvolvimento de carreira da organização, ou seja, a carreira proteana é a orientação de carreira na qual a pessoa está no comando e não a

organização, onde os valores centrais da pessoa estão direcionando as decisões de carreira e onde os principais critérios de sucesso são subjetivos, ou melhor, psicológicos (BRISCOE et al., 2006).

A carreira sem fronteiras, por sua vez, pode ser definida como a carreira na qual existem vários empregadores, onde o indivíduo movimenta-se entre as diferentes empresas, avaliando e considerando oportunidades externas à organização. Dessa forma, a carreira do indivíduo tem valor de empregabilidade tanto dentro quanto fora da organização, havendo uma valorização pelas competências individuais (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Tieppo et al. (2011) também realizaram um estudo aplicando o teste de âncoras de carreira para dois grupos de alunos. Verificou-se que as principais âncoras foram EV e CE, demonstrando fortes tendências da necessidade de conciliar a vida familiar, pessoal e profissional. As âncoras menos escolhidas foram VS para os alunos de um grupo e SE para os alunos do outro grupo. Para os referidos autores, as preferências pelas âncoras EV e CE reforçam o alinhamento da tendência dos participantes da pesquisa por carreiras inteligentes, isto é, carreiras contemporâneas que se distanciam do modelo tradicional. Outro fato que força essa tese são as âncoras de menor preferência. Por exemplo, a âncora SE é associada às carreiras tradicionais e públicas, onde o indivíduo terá estabilidade financeira e saberá que não ficará facilmente desempregado. De certa maneira, no que diz respeito à âncora SE e sua relação com a carreira tradicional, os achados de Tieppo et al. (2011) se assemelham muito com os achados de Andrade et al. (2011).

Nesse contexto, conforme citados por Veloso (2009), Peiperl e Arthur (2000) afirmam que a garantia de estabilidade no emprego visível até o início dos anos 1990 não é mais sinônimo de segurança para as pessoas; a segurança, hoje, é associada à empregabilidade (e.g carreira sem fronteiras, ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), ou seja, o profissional deve constantemente buscar desenvolver-se de maneira técnica e comportamental, assumindo maiores responsabilidades na sua carreira.

No estudo realizado por Gomes et al. (2013) foram apresentados os resultados de uma pesquisa realizada com concluintes do curso de Administração do ano de 2007 em dois momentos – 2007 e 2010. O objetivo do referido estudo foi verificar se as âncoras teriam alterações. Apesar de os dados indicarem frágil possibilidade de mudança das âncoras, os autores afirmaram que “[...] ao considerar as trajetórias individuais de carreira, os elementos relativos ao tema ficam mais evidentes, contribuindo para a percepção de que é possível, mas não trivial, mudar de âncora”.

Na pesquisa realizada pelos autores imediatamente supracitados, 24% dos 104 formandos do ano de 2007 tiveram a âncora EV como sua principal, seguido com 16% para CE, 15% PD e, em quarto lugar, a âncora AG com 14%. Em 2010, apenas 28 respondentes voltaram a realizar o teste. Os novos resultados foram: 36% EV, seguido de 25% para CE, 14% AG e 11% para a âncora VS.

No estudo realizado por Veloso et al. (2018), as âncoras obtiveram as seguintes médias: TF (4.08), AG (3.87), AI (4.48), SE (3.72), CE (4.09), VS (4.17), PD (4.36) e EV (4.83). Os resultados apresentados pelos referidos autores também demonstram que os indivíduos estão mais inclinados às âncoras que se relacionam com as novas percepções de carreira. Todavia, eles afirmam que as inclinações profissionais por si só não são indicadores de escolhas de carreira num mercado de trabalho repleto de mudanças e permeado pelas novas tecnologias. Por outro lado, num contexto cada vez mais tecnológico, o desenvolvimento de competências confere aos profissionais os meios para enfrentar e se adaptar a cenários imprevisíveis e voláteis.

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado em uma organização militar do Exército Brasileiro localizada no município de Taubaté-SP. Os participantes foram militares temporários que servem ou serviram na organização militar do referido município. Todos os dados foram coletados entre os dias 8 de julho e 27 de agosto de 2020.

Como o pesquisador, no momento da pesquisa, era militar da ativa e tinha acesso à quantidade total de indivíduos que compunham a população (militares temporários da ativa), foi definido que a amostra seria do tipo probabilística. Diante disso, visando atingir margem de erro de 5% e nível de confiança de 95%, participaram da pesquisa 224 militares temporários da instituição. Além disso, foi realizada uma seleção estratificada da amostra, a qual resultou na seguinte divisão: 1º Tenente (3 militares), 2º Tenente (3 militares), Cabo (100 militares) e Soldado (118 militares).

A abordagem da pesquisa foi do tipo quantitativa, a qual é caracterizada, dentre outras maneiras, pela explicação do comportamento das variáveis de acordo com as análises estatísticas dos dados (CHIZZOTTI, 2001). Dessa forma, o instrumento para a coleta dos dados utilizado foi o teste de âncoras de carreira desenvolvido por Schein (1996) e um questionário desenvolvido pelos autores desta pesquisa para a coleta dos dados sociodemográficos.

Com o auxílio de um programador, o teste de âncoras de carreira foi disponibilizado em um *website* e os participantes, após a leitura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), obtinham os resultados assim que o teste fosse encerrado.

Todos os instrumentos foram submetidos a um pré-teste que foi realizado entre os dias 2 e 7 de julho de 2020. Os participantes não sugeriram mudanças para o questionário sociodemográfico, indicando clareza e objetividade; todavia, eles sugeriram que mudanças fossem realizadas no teste de âncoras, principalmente no que diz respeito à semântica. No entanto, optou-se por não prosseguir com as alterações – haja vista que o teste aplicado foi traduzido pela pesquisadora Margarida D. Black.

Os dados foram coletados após a autorização do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) no dia 8 de junho de 2020, o qual emitiu o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de número 32427020.2.0000.5501.

Vale ainda destacar que a tabulação e análise dos dados foram realizadas por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, foram coletados dados sociodemográficos dos participantes desta pesquisa, visando auxiliar à análise e discussão dos resultados das âncoras de carreira. Dessa maneira, a Tabela 1 demonstra o perfil dos participantes.

Tabela 1 – Perfil dos militares temporários

Idade	Frequência (%)	Escolaridade	Frequência (%)
20	25 (11,20%)	Ensino Fundamental Completo	5 (2,2%)
21	54 (24,10%)	Ensino Médio Incompleto	16 (7,1%)
22	33 (14,70%)	Ensino Médio Completo	127 (56,7%)
23	33 (14,70%)	Ensino Técnico	24 (10,7%)
24	31 (13,80%)	Cursando Ensino Superior	47 (21%)
25	27 (12,10%)	Ensino Superior Completo	4 (1,8%)
26	18 (8,00%)	Pós-Graduação Completa (MBA, Especialização etc.)	1 (0,4%)
27	1 (0,40%)	-	-
28	2 (0,90%)	-	-
Total	224 (100%)	Total	224 (100%)

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Como é sabido, os militares temporários ingressam na instituição por meio do serviço militar obrigatório e não podem ficar mais do que 8 anos na instituição. Por esse motivo a idade dos participantes não ultrapassou a faixa etária de 28 anos. Vale ainda destacar que esses militares temporários possuem 2 anos ou mais na instituição, ou seja, eles já são militares que passaram pelo período obrigatório e continuam na instituição por decisão própria.

Pode-se afirmar também que a profissão de militar é a primeira grande experiência profissional desses jovens, haja vista que 65,2% deles afirmaram que nunca trabalharam com carteira assinada antes de ingressar no Exército.

Com o auxílio do SPSS, foram realizadas estatísticas descritivas com o objetivo de identificar qual âncora de carreira dos 224 militares temporários obteve a média mais alta, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Média e desvio padrão das âncoras de carreira dos militares temporários

	TF	AG	AI	SE	CE	VS	PD	EV
N	224	224	224	224	224	224	224	224
Média	4,3107	3,1661	3,8455	4,6830	4,3759	4,3741	4,4464	4,5821
Desvio Padrão	1,0697	1,0954	1,4205	1,4032	1,4571	1,2099	1,2878	1,2688

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

O desvio padrão para todas as âncoras de carreira foram similares, não ultrapassando em nenhum caso 1,5 ponto. Isso significa que, em média, o desvio padrão representou 1,2765 de variação para todas as âncoras. A média das âncoras demonstrou que tanto a âncora Segurança/Estabilidade quanto a âncora Estilo de Vida são as preferidas dos respondentes. Alguns estudos (ANDRADE et al., 2011; GOMES et al., 2013; RIBEIRO et al., 2018; TIEPPO

et al., 2011; VASCONCELLOS et al., 2010; VELOSO et al., 2018) demonstraram resultados semelhantes, isto é, que a âncora EV é a preferida para a maioria dos respondentes. Contudo, no estudo realizado por Ekaterina et al. (2020) verificou-se que, apesar das mulheres preferirem a âncora EV, os homens penderam para a âncora AG.

Todos os participantes desta pesquisa são do sexo masculino e a âncora AG foi a menos escolhida tanto neste estudo quanto nas pesquisas de Vasconcellos et al. (2010) e Andrade et al. (2011). Outros estudos como o de Gomes et al. (2013), Tieppo et al. (2011) e Veloso et al. (2018) também não relevaram a preferência dos participantes pela âncora AG. Um fator contribuinte para este resultado pode estar relacionado à situação econômica de crise que o Brasil tem enfrentado nos últimos anos. Dessa forma, pode-se afirmar que os militares enxergam a AG como uma âncora relacionada diretamente ao mercado de trabalho, o qual encontra-se instável, competitivo e com altos índices de desemprego. À vista desse cenário, é evidentemente sensato que a âncora SE esteja com a maior média, refletindo o anseio não só desses jovens, mas de milhares de cidadãos brasileiros.

Para melhor explorar os resultados imediatamente supracitados, optou-se por apresentar a média das âncoras de carreira dos militares temporários por posto/graduação (PG) e escolaridade, conforme Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Média âncoras de carreira dos militares da ativa por posto e graduação

	Oficiais (1º e 2º Tenentes)	Cabos	Soldados
TF	4,53	4,37	4,25
AG	3,13	3,06	3,25
AI	5,17	3,70	3,90
SE	4,60	4,60	4,75
CE	4,67	4,28	4,44
VS	4,33	4,48	4,29
PD	5,23	4,50	4,36
EV	5,57	4,47	4,63

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Tabela 4 – Média âncoras de carreira dos militares da ativa por escolaridade

	Até o Ensino médio	Ensino técnico até Pós-graduação
TF	4,14	4,43
AG	2,8	3,26
AI	3,74	4,51
SE	4,17	4,78
CE	4,22	4,52
VS	4,19	4,06
PD	4,22	4,03
EV	4,16	4,78

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Os resultados apresentados por meio das Tabelas 3 e 4 demonstraram novamente a baixa preferência pela âncora AG. Todos os grupos, tanto de postos e graduações quanto de escolaridades, indicam que, em média, a âncora AG é a menos preferida para esses jovens militares. Em contrapartida, quando o assunto diz respeito às principais âncoras, nota-se que a âncora SE deixou de ser a mais escolhida. No grupo que corresponde aos oficiais, vê-se que as âncoras EV e PD foram as mais escolhidas.

Uma das possíveis explicações para os resultados relacionados à amostra de oficiais pode ser o fato de os indivíduos pertencerem à geração Z. Primeiro que a âncora EV se fundamenta numa ideia de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional e, segundo, que os indivíduos com a âncora PD têm a percepção de que podem conquistar ou transpor qualquer dificuldade, bem como vencer qualquer adversário. Ao longo da carreira profissional, eles tendem a procurar desafios cada vez maiores, buscando empregos onde possam resolver problemas cada vez mais complexos (SCHEIN, 1996). Essas ideias fazem com que o indivíduo enxergue a carreira como algo flexível e não dê tanto valor para carreiras tradicionais, o que vai ao encontro das características dos indivíduos pertencentes à geração Z (BEZERRA et al., 2019).

A geração Z foi alvo de estudo das empresas Robert Half e Enactus (2015), conforme citado por Barros et al. (2017). A pesquisa demonstrou que um dos principais desafios desses jovens é conciliar a vida profissional e pessoal. A partir dessa constatação, acredita-se que, se a conciliação da vida profissional com a vida pessoal é um desafio, então isso não deixa de ser um objetivo a ser perseguido pelos jovens pertencentes à geração Z.

Vale ainda destacar que a geração Z possui características que se assemelham com as características das novas concepções de carreira, como a proteana e a sem fronteiras (BEZERRA et al., 2019), e que essas novas concepções de carreira se assemelham, por sua vez, às características das âncoras EV, CE e PD (ANDRADE et al., 2011).

Os cabos e soldados, populações mais representativas em quantidade nesta pesquisa, mantiveram, em média, a âncora SE como a principal, seguida pela âncora EV. Apesar de os cabos e soldados também fazerem parte da geração Z, eles são, no mais das vezes, militares em situação de vulnerabilidade social, econômica e educacional (BITTENCOURT, 2017). Ao ponderar as questões de vulnerabilidade dessa população de militares temporários, é evidente que suas características transcendem as características genéricas dos indivíduos pertencentes à geração Z. Conforme Levickaite (2010) apud Bezerra et al. (2019) afirmam, as características da geração Z não podem ser generalizadas para todos os membros com essa faixa etária, haja vista que elas podem variar de acordo com o ambiente cultural, regional e social. Diante disso, é coerente que os cabos e soldados tenham preferências por carreiras que lhes ofereçam mais segurança e estabilidade.

Apesar de as inclinações profissionais dos indivíduos não explicarem em sua totalidade o que vem acontecendo no mercado de trabalho (VELOSO et al., 2018), acredita-se que a tendência à âncora SE pelos cabos e soldados pode estar relacionada aos altos índices de desemprego no Brasil. A partir das pesquisas de Santos (2018), Filho (2017) e Oureiro (2017), percebe-se que o mercado de trabalho atual se encontra complexo, instável e concorrido, o que pode também influenciar os indivíduos a escolherem carreiras que forneçam mais qualidade de vida, segurança financeira e estabilidade no trabalho.

O Exército Brasileiro é uma instituição que oferece segurança e estabilidade para os militares concursados. Diante disso, a convivência diária dos jovens militares temporários com os militares concursados também pode influenciar suas inclinações profissionais.

Quando a análise se volta para os resultados que se relacionam à escolaridade dos militares temporários, percebe-se que também há algumas mudanças. O grupo dos militares com escolaridade até o ensino médio possui a âncora PD e CE (ambas empatadas em termos de pontuação) como as principais. A âncora SE é a quarta com mais pontos e a EV é a quinta. Os militares temporários com escolaridade superior ao ensino médio têm, em média, como suas principais âncoras a SE e EV, ambas empatadas com 4,78 pontos.

Todos esses resultados evidenciam que, apesar da nítida predominância das âncoras SE e EV como as mais escolhidas, não se pode generalizar esses achados como um resultado absoluto, haja vista que, ao analisar a média das âncoras por grupos, os resultados se modificam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de ferramentas que ajudam no processo de autoconhecimento, bem como na reflexão das inclinações profissionais, como forma de auxiliar as tomadas de decisões relacionadas aos objetivos da carreira profissional é de profunda importância, tanto para indivíduos que se encontram atuantes no mercado de trabalho, quanto para jovens que precisam se (re)inserir no mercado de trabalho.

Diante disso, a partir da utilização do teste de âncoras de carreiras, identificou-se que, em média, os jovens preferem as âncoras Segurança/Estabilidade (SE) e Estilo de Vida (EV). Todavia, quando as análises se voltam para os grupos de militares, percebe-se que há algumas modificações nas âncoras predominantes.

O grupo de oficiais temporários (1º e 2º Tenentes) teve as âncoras Estilo de Vida e Puro Desafio (PD) com as maiores médias. Há evidências, com base em outras pesquisas, que essas âncoras se relacionam fortemente às características de indivíduos pertencentes à geração Z. Além disso, essas âncoras são associadas aos indivíduos que enxergam as carreiras de uma maneira diferente da tradicional, como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

Os resultados do grupo composto pelos cabos e soldados evidenciou que as âncoras SE e EV se mantiveram com as maiores médias. É importante destacar que a âncora SE se associa mais à carreira tradicional e não se assemelha tanto às características dos indivíduos pertencentes à geração Z. Todavia, alguns motivos podem explicar a tendência desses jovens à âncora SE: i) os jovens cabos e soldados, na maioria das vezes, pertencem aos grupos mais vulneráveis da sociedade (vulnerabilidades sociais, econômicas e educacionais); ii) o mercado de trabalho encontra-se instável com altos níveis de desemprego; e, iii) eles fazem parte de uma instituição pública que oferta aos seus colaboradores concursados segurança e estabilidade na carreira.

Além de os resultados desta pesquisa poderem contribuir com os jovens no melhor direcionamento de suas carreiras profissionais, sobretudo quando deixarem o Exército Brasileiro e voltarem para a vida civil, este estudo evidenciou diferenças entre as âncoras de carreira dos grupos de oficiais, cabos e soldados.

Apesar de a amostragem ser do tipo probabilística, isto é, a quantidade de participantes desta pesquisa representar quase a totalidade de militares temporários da organização militar em que o estudo foi realizado, vê-se que a baixa quantidade de oficiais temporários é uma limitação encontrada neste estudo. Dessa maneira, sugerem-se investigações que tentem trabalhar com amostras maiores de oficiais combatentes temporários.

Além disso, esta pesquisa possui outras limitações, como, por exemplo, a falta de uma análise qualitativa para, de fato, buscar entender os porquês da forte tendência às escolhas das âncoras, bem como para buscar compreender quais as motivações que fazem os cabos e soldados, indivíduos pertencentes à geração Z, preferirem a âncora SE que, por sua vez, é uma âncora que não possui relações com as características de indivíduos dessa geração e nem com as visões de carreiras contemporâneas, como a proteana e a sem fronteiras.

REFERÊNCIAS

- ABESSOLO, M., HIRSCHI, ANDREAS., ROSSIER, J. Development and Validation of a Multidimensional Career Values Questionnaire: A Measure Integrating Work Values, Career Orientations, and Career Anchors. **Journal of Career Development**, v. 1. 48(3) 243-259, 2021.
- ANDRADE, G. A., KILIMNIK, Z. M., PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n. 31, p. 58-80, 2011.
- ANDRADE, J. M., JUNIOR, M. S. C. **Autoconhecimento e a escolha profissional**. (2013). Disponível em: <http://www.prac.ufpb.br/enex/trabalhos/4CCHLADPPROBEX2013567.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press. 1996.
- BEZERRA, M. M., LIMA, E. C., BRITO, F. W. C., SANTOS, A. C. B. Geração z: relações de uma geração Hipertecnológica e o mundo do trabalho, **Revista de Gestão Anál**, Fortaleza, v. 8, n. 1, p. 136-149, 2019.
- BRASIL. **Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019 - Alteração no Estatuto dos militares**. (2019). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm. Acesso em: 13 ago. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 – Lei do Serviço Militar**. (1964). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 6.391, de 9 de dezembro de 1976 - Pessoal do Ministério do Exército**. (1976). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6391.htm. Acesso em: 12 fev. 2022.
- BRASIL. **Militar Temporário**. (2020). Disponível em: <https://www.eb.mil.br/web/ingresso/militar-temporario>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- BRASIL. **Serviço Militar**. (2021). Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/ingresso/servico-militar/-/asset_publisher/yHiw1SWkLQY6/content/cpor-e-npor#:~:text=Condi%C3%A7%C3%B5es%20para%20ingresso%3A&text=Os%20candidatos%20para%20o%20CPOR,os%20CPOR%20ou%20NPOR%20existentes. Acesso em: 11 fev. 2022.
- BRASIL. **Portaria normativa nº 1.227/MD, de 27 de agosto de 2008**. (2008) p. 9-19. Disponível em: http://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/2_educacao_eb-decex/25_port_093_DEP_10Set2008_EducJovAdultos.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.
- BRISCOE, J. P., HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**. Oxford, v. 69, p. 30-47, 2006.

CAVAZOTTE, F. S. C. N., LEMOS, A. H. C., VIANA, M. D. A. (2010). Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais? In: ENCONTRO DA ANPAD. 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio e Janeiro: Anpad, 2010.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BARROS, D. C., BORGES, R. S. G., MIRANDA, M. G. C., ALMADA, L., QUINTAS, C. A. Satisfação no trabalho da geração z: um estudo nas empresas Júnior da UFMG. In: ENCONTRO ENANPAD. 51., São Paulo, SP, 2017. **Anais...** São Paulo, SP, 2017.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FASBENDER, U., DELLER, J. Career Management Over the Life-Span. E. Parry, J. McCarthy (eds.), **The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work**, p. 705-736, 2016. doi: 10.1057/978-1-137-46781-2_28.

FILHO, F. H. B. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2017.

GOMES, D. F. N., BARBOSA, R. P., MORAES, K. S., TREVISAN, L. N. Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos – 2007 e 2010. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v.03 n.01, 2013.

IBGE. **Desemprego**. (2021). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 26 de jun. 2021.

IPEA. **Diagnóstico da inserção dos jovens brasileiros no mercado de trabalho em um contexto de crise e maior flexibilização**. (2020). Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/200707_ri_diagnostico_de_insercao_de_jovens.pdf. Acesso em: 13 mar. 2021.

LÔBO, R. J. S., SILVA, F. E., LOPES JÚNIOR, E. P. Planejamento de Carreira dos Graduandos em Administração. **Métodos e Pesquisa em Administração**, 2(2), 34-46, 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2021.

NAGY, N., FROIDEVAUX, A., & HIRSCHI, A. Lifespan Perspectives on Careers and Career Development. **Work Across the Lifespan**, 235–259, 2019. doi: 10.1016/b978-0-12-812756-8.00010-4.

OUREIRO, J. L. A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 31, n. 89, p. 75-88, 2017.

PAIS, J. M. O mundo em quadrinhos: o agir da obliquidade. In: PAIS, J. M.; ALMEIDA, M. I. M. D. (org.). **Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

RESENDE, M. **Autoconhecimento**. Brasília: Tesófica, 2019.

SANTOS, A. W. O jovem e o mercado de trabalho no Brasil: Um estudo bibliométrico nos últimos dez anos. **Revista Interdisciplinar Encontro das Ciências**. Icó, CE, v.1, n.1, p. 96-107, jan/abr 2018

SAVICKAS, M. L., & BAKER, D. B. **The History of Vocational Psychology**: Antecedents, Origin, and Early Development. In W. B., 2005.

SCHREINER, M. **Donald Super Career Counseling Theory**. CareerCounseling, 2012.

SILVA, V. B. **Planejamento, atitudes e âncoras de carreira de militares e ex-militares do comando de aviação do exército**. 2021, 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Taubaté, SP, 2021.

SCHEIN, E. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

TIEPPO, C. E. S., GOMES, D. F. N., SALA, O. T. M., TREVISAN, L. N. Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 273-293, 2011.

VASCONCELOS, K. C. A., MERHI, D. Q., GOULART, V. M., SILVA, A. R. L. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Gestão Organizacional**. v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**. TD, USP - São Paulo, 2009.

VELOSO, E. F. R., TREVISAN, L. N., SILVA, R. C., DUTRA, J. S. The use of traditional and non-traditional career theories to understand the young's relationship with new Technologies. **Revista de Gestão**. São Paulo, SP, v. 25, n. 4, p. 340-357, 2018.

WHO – World Health Organization. (2021). **Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 94**. Disponível em: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200423-sitrep-94-covid-19.pdf?sfvrsn=b8304bf0_2#:~:text=Retrospective. Acesso em: 22 Mar. 2021.

ZACHER, H., Froidevaux, A, Life stage, lifespan, and life course perspectives on vocational behavior and development: A theoretical framework, review, and research agenda. **Journal of vocational behavior**, v. 126, 2021. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103476.