

4

Análise e discussão dos resultados

O presente capítulo teve como objetivo analisar e discutir os dados obtidos através dos principais registros captados nas transcrições das entrevistas semiestruturadas realizadas para o estudo.

O estudo foi realizado a partir da estratégia de investigação da pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007) e objetivou extrair dos entrevistados suas expectativas em relação à carreira e ao trabalho nas empresas.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, e seus registros foram analisados e categorizados. Tomando como base o referencial teórico deste estudo sobre as carreiras e as características do perfil da geração Y, foi observado através da análise realizada, que as expectativas dos jovens entrevistados apresentaram tanto elementos das carreiras tradicionais, quanto elementos das carreiras contemporâneas. Além disso, também foram observadas características e expectativas que aproximam estes jovens do perfil das gerações anteriores à sua.

Em função da identificação do tradicionalismo e da contemporaneidade, da distância e da proximidade, a análise deste estudo foi dividida em dois tópicos: no primeiro, são apresentadas as expectativas tradicionais dos jovens, em relação à carreira e ao trabalho nas empresas e no segundo, as expectativas contemporâneas dos jovens em relação à carreira e ao trabalho nas empresas.

Em cada um destes tópicos são apresentadas as categorias resultantes das análises dos relatos que melhor representam as expectativas expostas pelos entrevistados. Para cada categoria foram inseridos os fragmentos das falas dos entrevistados que melhor as caracterizam. Além disso, em cada categoria são expostas as análises, discussões e relações com o referencial teórico do estudo. Ao final de cada fragmento, o entrevistado é representado pela letra *E*, seguida pelo número da ordem em que as entrevistas foram realizadas.

4.1.

Expectativas tradicionais dos jovens em relação à carreira e ao trabalho nas empresas

Neste tópico estão descritas as expectativas em relação à carreira e ao trabalho nas organizações que aproximam e assemelham os jovens entrevistados das gerações anteriores. Apesar da literatura, tanto acadêmica quanto jornalística, apontar grandes diferenças nos perfis entre as gerações, os dados das entrevistas demonstraram que estes jovens possuem anseios e valores ditos tradicionais e relacionados com as gerações X e dos *Baby Boomers*.

Apesar das novas dinâmicas de mercado e, consequentemente, das novas relações de trabalho terem introduzido uma forma diferente de se pensar e fazer carreira nas organizações, os jovens entrevistados demonstraram, através das entrevistas, que ainda dão valor e aspiram por elementos das carreiras tradicionais, como por exemplo: crescimento hierárquico e linear, relações de longo prazo, plano de carreira organizado, segurança, movimentação intraempresa, remuneração atrativa, treinamento, desenvolvimento e valorização, como responsabilidades da empresa.

4.1.1.

Crescimento vertical na empresa

De acordo com Balassiano e Costa (2006), nas carreiras organizacionais ou tradicionais, a progressão do indivíduo na organização é medida principalmente por sua progressão através dos níveis da hierarquia. O elemento típico das carreiras tradicionais, que aparece em praticamente todas as entrevistas realizadas, é a expectativa por crescimento vertical na empresa. Os jovens entrevistados entendem a carreira como um caminho linear de subida na hierarquia da empresa. O título do cargo é importante para estes jovens, ou seja, ser Coordenador, Gerente, Diretor ou mesmo CEO tem valor para eles. Nesse sentido, os entrevistados não parecem diferir das gerações anteriores (*Baby Boomers* e *Xrs*), que também ansiavam por fazer carreira em uma única empresa (CAVAZOTTE et al, 2010). Os *Baby Boomers*, por exemplo, dão valor a títulos valiosos e a cargos de destaque (ALSOP, 2008).

Apesar de boa parte dos entrevistados apontarem que o crescimento envolve ganho de conhecimentos e experiências ao longo da carreira, este crescimento está muito mais atrelado a subir na hierarquia, o que consequentemente significa também aumento em termos de remuneração. A movimentação profissional é intraempresa e ocorre somente dentro de suas fronteiras. As falas seguintes ilustram a expectativa por crescimento na empresa, típica das carreiras tradicionais.

“... fazer carreira em uma empresa é você galgar posições hierárquicas.[...] na prática, fazer carreira dentro de uma empresa é um plano de carreira, tipo eu vou passar de analista I, para analista II e vou me desenvolver em treinamento, então vou crescer profissionalmente até chegar num patamar X que eu tracei como um objetivo dentro da hierarquia, é galgar cargos hierárquicos. [...] Eu pretendo, ainda não defini, ser uma presidente ou um cargo de diretoria, mas eu pretendo um cargo executivo, então para mim está ligado a como eu vou crescer na estrutura organizacional”. (E5)

“... crescimento seria o crescimento profissional, crescer na carreira, galgar novas posições ou acumular experiências que possam me ajudar a crescer, a ser um profissional mais completo.” (E3)

“... fazer carreira numa empresa é obviamente você assim, acho que está muito atrelado as questões dos cargos e da remuneração. Acho que fazer carreira numa empresa é você entrar num determinado cargo e subir na hierarquia da organização ou enfim, seja na mesma área ou em área diferente, tem essa questão da ascensão, ela é fundamental pra você poder dizer que o sujeito fez carreira...”(E8)

“... profissionalmente em conhecimento também, mas acho que mais em cargo assim. Acho que automaticamente o conhecimento está crescendo, você está subindo de cargo, está mais experiente e tal, o conhecimento também está crescendo, aumentando.” (E16)

Para a maioria dos entrevistados, suas expectativas de carreira estão relacionadas à empresa ter um plano de carreira estruturado, no qual está evidenciado quanto tempo o profissional ficará em cada cargo, o que é necessário ser feito para conquistar uma posição imediatamente superior e que perfil se deve ter, para ascender ao próximo cargo.

“... fazer carreira para mim é eu conseguir crescer dentro da empresa, acho que tanto pode ser horizontal como vertical. [...] enfim conseguir galgar outros cargos, enfim chegar a supervisora, coordenadora.[...] Acho que se eu conseguisse andar dentro da empresa, que a empresa me possibilitasse eu caminhar, não ficasse engessada por muito tempo em algum cargo, [...] a empresa tenha um plano de carreira assim que tenha já alguma coisa desenhada para me dizer: olha daqui a 2 anos se o seu rendimento for x você consegue virar pleno, sênior e aí crescer.” (E2)

“... pra mim a carreira seria isso: que os cargos tivessem mapeados corretamente com suas competências, e que cada funcionário soubesse o que ele precisa fazer para poder atingir um nível de cargo maior do que ele tenha atualmente e saber a perspectiva de quando ele pode chegar até o máximo que ele deseja. Então se eu hoje estou como analista sênior, o que que eu preciso fazer pra chegar a uma coordenação, depois uma gerência e , que tipo de habilidade que eu preciso ter para quem sabe, chegar um dia a um carreira, a um cargo maior que é um head de uma área ... de uma gerência ... de uma diretoria, acho que isso é importante pra mim”.(E12)

A relação de longo prazo e a visão de que a carreira se dá através de um processo gradual, típico das carreiras tradicionais, também aparece nos relatos de alguns entrevistados.

“... o melhor caminho para fazer carreira, então o estagiário que possa ser efetivado, que passa a ser um engenheiro I, ser Junior, pleno, sênior, gerente, diretor, quer dizer, o melhor caminho para a carreira contribuindo pra o desenvolvimento desse funcionário, dessa pessoa, vai fazer com que ele dê cada passo de uma vez e atinja o nível máximo...” (E7)

“... hoje eu estou analista Junior ainda e confesso que eu fico me perguntando, cara até quando eu vou ser analista Junior, [...] até quando eu vou ser analista Junior eu quero ir crescendo, a gente pensa nisso, claro, mas acho que tudo tem o seu tempo. [...] eu quero chegar a ser analista sênior pra depois ser uma coordenadora, uma gerente, é isso que é carreira pra mim, quero crescer, ganhar mais, ter mais desafios...” (E4)

“... então a minha expectativa é ter um cargo executivo, para ter lá na frente uma vida mais acessível em termos do que eu quero fazer, o que eu gosto de fazer, enfim de lazer, de hobby. [...] chegar a um cargo executivo sim, é chegar lá sim, mas eu gostaria que fosse antes, mas dizem que também que é quanto maior o pulo, maior é o tombo, então eu acho que eu venho crescendo aos poucos da melhor maneira possível.” (E1)

A visão de que a organização é quem controla a carreira do indivíduo, característica típica das carreiras tradicionais (DUTRA, 2010), ficou evidente nos relatos apresentados nesta categoria. Apesar da tendência dos profissionais serem os responsáveis pela gestão de suas carreiras (DUTRA, 2010), os entrevistados demonstraram aspirar por um crescimento profissional que ocorra dentro da empresa e dependa de um plano de carreira, que tenha suas etapas e prazos estipulados pela própria organização.

Esta forma de pensar a carreira pode gerar dificuldades para estes jovens concretizarem suas expectativas, pois conforme afirma a literatura, as relações de trabalho estão se modificando de forma rápida e as carreiras tradicionais estão em processo de extinção. Cada vez mais é esperado que o próprio profissional seja o gestor de sua carreira, se responsabilizando pelo seu crescimento e desenvolvimento profissional (LEMOS, 2006; THIRY-CHERQUES, 2006; CAVAZOTTE et al, 2010).

As expectativas de crescimento vertical apontadas nestes relatos aproximam os entrevistados das gerações anteriores, no que se refere às expectativas de carreira, posto que, em sua maioria, esses indivíduos desenvolveram suas carreiras em uma única empresa e ao longo de vários anos. Por esse mesmo motivo, os entrevistados se distanciam das características do perfil da geração Y que, segundo Lipkin e Perrymore (2010), almejam um crescimento de carreira e remuneração mais rápido e não necessariamente em uma única organização.

4.1.2. Treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa

Em alguns relatos pode-se perceber que os jovens entrevistados esperam que o treinamento e o desenvolvimento profissional sejam oferecidos pela empresa em que trabalham, como se as trocas de conhecimentos, a aprendizagem e as experiências adquiridas ocorressem somente dentro das fronteiras organizacionais.

A visão destes jovens sobre o desenvolvimento profissional é clássica, posto que esperam obter qualificação por meio de cursos, palestras, programas de pós-graduação e MBAs patrocinados ou recomendados pelas empresas, expectativa esta, em linha com a idéia tradicional e compartilhada com as gerações anteriores, de que o processo de aprendizado deve basear-se em programas de treinamento estruturados e formais. Processos mais atuais como o treinamento *on the job* (no local de trabalho), típico das carreiras sem fronteiras (BALASSIANO; COSTA, 2006), não apareceu nas falas dos entrevistados sobre o tema.

“... como que uma empresa pode valorizar muito o funcionário, se ela não dá o suporte de treinamento que ele necessita dentro...” (E1)

“... a empresa propiciar formação no sentido de dar condições para eu ser um alto gestor dentro da companhia, treinamentos, desenvolvimento, experiências, sei lá, fora do Brasil, troca de conhecimento através de MBA, essas coisas assim nesse sentido.” (E15)

“... eu acho muito importante a empresa ter aquela ideia de desenvolver o profissional, cursos, palestras, todo tipo de coisa...” (E16)

Um ponto que fica evidente nesta categoria, e que também aparece na categoria anterior, é o fato dos entrevistados tenderem a responsabilizar a empresa pelo seu aperfeiçoamento profissional, pois entendem que ela é que tem que fornecer o seu treinamento e desenvolvimento. Esta visão mais tradicional da carreira também é típica das gerações anteriores e se contrapõe as características das carreiras sem fronteiras, na qual o profissional tem um perfil muito mais independente da empresa. Através dos seus relacionamentos pessoais e da busca constante por conhecimentos e recursos no mercado, entre outras pessoas e na internet, este profissional acabaria se responsabilizando por sua futura carreira (VELOSO et al, 2008).

“... que a empresa incentivasse esse desenvolvimento de carreira, o crescimento do funcionário dentro da empresa [...] incentivo também assim para curso, para graduação, incentivos de todos os tipos para a pessoa crescer, acho que isso é que vale mais a pena.[...] que a empresa esteja interessada em desenvolver aquele funcionário, em capacitar ele.” (E2)

“... acho que esses programas de desenvolvimento e gestão são essenciais, é porque é desenvolvimento de carreira mesmo, carreira, sucessão, não sei, cada empresa tem um nome, é treinar o profissional de dentro que está fazendo, querendo construir essa carreira ali...” (E4)

Esta forma de pensar em relação ao treinamento e desenvolvimento pode gerar certa frustração para esses entrevistados, visto que no mercado a tendência é muito mais para autogestão da carreira e para autodesenvolvimento profissional. Além disso, também representa um ponto de atenção para as áreas de Recursos Humanos, que tendo conhecimento deste fato, poderiam repensar e ajustar seus programas de atração e retenção de talentos, buscando conciliar essas expectativas dos jovens profissionais com as tendências atuais de mercado.

4.1.3. Remuneração atraente

A remuneração foi um elemento indicado como importante para alguns entrevistados. Este elemento é visto como algo que dará segurança no futuro, acesso a uma boa aposentadoria, à boa qualidade de vida, a se viver com mais tranquilidade, estando quase sempre relacionado a um crescimento vertical na empresa, como se um fosse consequência do outro. As falas seguintes ilustram essa expectativa:

“... a expectativa é chegar a um cargo executivo, onde eu consiga dentro desse cargo, alcançar mais os meus objetivos que eu acho que estão muito ligados a parte financeira.” (E1)

“... meu grande objetivo de carreira é conseguir acumular um saldo de reserva, um dinheiro com que eu possa sobreviver tranquilamente mais a frente sem ter que me preocupar com gastos, com eventualidades e que por ventura eu possa me antecipar, me aposentar antecipadamente sem depender da previdência pública.” (E3)

“... bem, um outro fator que a gente até estava falando antes que é de remuneração, de compensação, eu acho que é importante, não vou desconsiderar e achar que não é importante...” (E14)

A ideia da remuneração como algo que poderá garantir segurança e uma boa aposentadoria, afasta o perfil destes entrevistados da geração Y. Isto porque, segundo a literatura, estes jovens costumam ter projetos de vida e carreira mais imediatos, pois buscam a felicidade e a satisfação no momento presente e não quando se aposentarem (OLIVEIRA, 2009).

Alguns entrevistados também associaram esta categoria a crescimento profissional, competências adquiridas, capacitação e desafios, o que traz um alinhamento com o perfil da geração Y. De acordo com Oliveira (2009), esta geração é orientada e movida por desafios e precisa constantemente perceber que está crescendo e se desenvolvendo na carreira.

“... a questão do salário, acho que também envolve muito você perceber que você está recebendo também um salário assim condizente talvez com as suas competências ... com a sua capacitação ... com que o mercado paga também...” (E8)

“... espero um casamento entre desafio, crescimento e uma remuneração que seja adequada com o que eu estou fazendo e com os desafios que eu tenho...” (E3)

“... não adianta você estar numa empresa ótima que te dê uma perspectiva ótima, mas que você ganhe mal, [...] mas remuneração hoje em dia é fundamental. [...] você vê que você tem oportunidade de crescer, que você não vai estagnar naquela sua posição, tanto em função de dinheiro, quanto em função de crescimento profissional.” (E4)

Houve ainda, um entrevistado que relacionou a *remuneração à performance* e à *entrega de resultados*, o que dá indícios de uma visão um pouco mais contemporânea do papel da remuneração na carreira. Segundo Hill (2002), o novo contrato de carreira, além de ser de curto prazo, é renovado de forma constante a partir das necessidades atuais e da *performance* do indivíduo.

“... e outra questão também, invariavelmente, é a questão salarial, remuneração atrelada a performance, dado que se ela me propiciou o desafio eu tenho que ter a remuneração variável atrelada a performance que foi desenvolvida nesse projeto, ou áreas ou desafios que foram dados dentro da companhia.” (E15)

A análise dessas falas indica que ter uma boa remuneração é uma importante expectativa, pelo menos para parte dos entrevistados, o que está em linha com um dos anseios da geração Y. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y anseia por ascensão de carreira e aumento de remuneração em curto prazo. Além disso, esta expectativa também os aproxima dos integrantes da Geração X, que tendem a trocar de empresa por melhores recompensas (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008).

4.1.4. Reconhecimento e valorização pela empresa

O reconhecimento e a valorização são apontados por alguns entrevistados como sendo externos, isto é, fornecidos e homologados pela empresa ou pelo mercado. Os tipos de reconhecimento apontados nos relatos a seguir, se relacionam com elementos das carreiras tradicionais como elogios, remuneração diferenciada e pagamento de cursos, não possuindo uma conotação de autorrealização ou de reconhecimento e valorização interna, promovida pelo próprio indivíduo, como ocorre nas carreiras contemporâneas. Nas carreiras proteanas, por exemplo, os principais motivadores são as necessidades do indivíduo e o sucesso psicológico, isto é, a avaliação do sucesso é um processo subjetivo, medido pela visão e valores do indivíduo, com o objetivo de autorrealização (HILL, 2002).

“... fazer carreira dentro de uma empresa é você ser reconhecido [...] na verdade nós trabalhamos pra ser reconhecidos...” (E1)

“... carreira na verdade é você desenvolver um trabalho, ser reconhecido no mercado pelas suas qualidades e seus feitos. [...] ser reconhecido pelo mercado como um profissional bom e com muita qualidade.” (E3)

“... eu acho que é perceber que a empresa investe em você, falando em investimento de conhecimento mesmo, em pós-graduação, em curso da área e permitir isso, valorizar na verdade o esforço que às vezes esse investimento pode não vir da empresa, mas você ter o esforço de custear esse curso ... essa faculdade ... essa pós e a empresa valorizar isso, de reconhecer financeiramente falando ou em termos até de crescimento profissional mesmo.” (E12)

“... a realização profissional para mim é fazer diferença, ter meu nome destacado, é ser reconhecido pelos outros como o melhor naquilo que faz.” (E15)

Esta forma de encarar o reconhecimento como algo mais tangível, distancia um pouco os entrevistados do perfil dos jovens da geração Y, conforme caracterizado na literatura (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Esta geração não se motiva somente pela questão financeira, outros fatores têm importância para eles, como o reconhecimento e os *feedbacks* constantes dos seus gestores imediatos. Como foram criados a partir de um sistema de punição e recompensa sobre seus resultados, estes jovens esperam que seus gestores lhes digam como estão indo, como podem crescer na empresa, o que precisam fazer para gerar mais resultados (OLIVEIRA, 2009).

4.1.5. Segurança para o futuro

Apesar da segurança não ser uma expectativa da geração Y, conforme indicada pela literatura não acadêmica, ela foi apontada em alguns relatos dos entrevistados. Esta categoria aproxima os entrevistados dos seus antecessores, como os *Baby Boomers*, que valorizavam a segurança no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008).

“... realização é tudo pra mim, então a minha expectativa que eu espero para daqui a uns anos é ocupar um cargo realmente de importância, que eu não precise dizer oh! amanhã eu posso ser demitido, então que eu não tenha uma preocupação tão grande [...] É, segurança ... segurança sim, troca a palavra importância por segurança.” (E10)

“... então pra mim fazer carreira é você conseguir estar num lugar que você se sinta seguro, não seguro o tempo todo, não é uma zona de conforto, para que você tenha sua posição para conseguir desenvolver o seu trabalho com plenitude, enfim o seu trabalho da sua forma, que você acredita...” (E13)

A importância dada à segurança remete a certa aversão a lidar com riscos e frequentes mudanças. Isto demonstra que alguns dos entrevistados tendem a desejar uma carreira mais tradicional, onde a segurança no trabalho é oferecida em troca da lealdade à empresa (BALASSIANO; COSTA, 2006). Esta expectativa vai de encontro a literatura que caracteriza os jovens contemporâneos como mais afeitos a riscos do que as gerações antecessoras.

De acordo com Schein (1996), os profissionais que possuem a segurança e estabilidade como âncoras de carreira, procuram por organizações mais sólidas, que possam lhes dar estabilidade e que não tenham o costume de realizar demissões. Estes profissionais possuem uma tendência a permitir que as organizações onde trabalhem se encarreguem de suas carreiras.

4.2.

Expectativas contemporâneas dos jovens em relação à carreira e ao trabalho nas empresas

Neste tópico estão descritas as expectativas, em relação à carreira e ao trabalho nas organizações, dos jovens entrevistados. Os relatos obtidos são analisados à luz da literatura sobre o perfil da geração Y e sobre os elementos presentes nas carreiras contemporâneas, anteriormente apresentadas.

Ao mesmo tempo em que relataram expectativas relacionadas às gerações anteriores e aos elementos das carreiras tradicionais, os entrevistados também apresentaram expectativas e características de perfil condizentes com os da geração Y, como por exemplo: necessidades de crescimento profissional e pessoal ao mesmo tempo, imprevisibilidade, flexibilidade, movimentações entre diferentes empresas. Estas expectativas e algumas outras são apresentadas e discutidas nos tópicos seguintes.

4.2.1. Fusão entre o profissional e o pessoal

Alguns jovens entrevistados entendem que a carreira deve conciliar aspectos profissionais e pessoais, e não separam uma coisa da outra. Suas expectativas de carreira englobam tanto necessidades pessoais quanto familiares. A “felicidade” na carreira está relacionada a um sucesso psicológico, às necessidades internas de autorrealização. Na visão contemporânea de carreiras, existe uma forte tendência em relacioná-las a fatores tais como necessidades pessoais e familiares dos indivíduos, responsabilidade pelo próprio crescimento profissional e, conseqüentemente, pela própria carreira (VELOSO et al, 2008). Os relatos seguintes ilustram essa visão:

“... na carreira você não deixa de não estar só no lado profissional e sim pessoal [...] Só que você acaba se envolvendo, existem sentimentos e o ser humano não consegue só colocar esse sentimento para o lado profissional, você acaba se identificando com outras pessoas ... você acaba tendo um pouco de intimidade até mesmo com as pessoas que estão diretamente ligadas à você [...] do mundo corporativo a gente não só leva o profissionalismo a gente leva também uma parte pessoal, isso são os nossos sentimentos.” (E1)

“... fazer carreira numa empresa é você entrar com uma meta, com um objetivo que pode ser crescer, crescer internamente, se desenvolver, fazer relacionamentos, conseguir se desenvolver tanto de forma corporativa, quanto pessoal, então em prol da empresa, gerando um crescimento pra você.” (E3)

“... carreira pra mim está muito ligada com a minha relação pessoal, eu acho que eu só estou feliz na minha carreira se ela tá me trazendo benefícios profissionais, mas também pessoais, se eu estou feliz por completo. [...] carreira, definição em si, eu acho que é você construir, usar tudo aquilo que você planejou na sua vida, que você aprendeu na faculdade, seus sonhos, suas ambições, construir isso em prol dos seus objetivos.”(E4)

“... carreira pra mim está ligado a sonho não só pela questão profissional, mas pela questão pessoal. [...] Então sempre que eu procuro mercado de trabalho, ou, enfim, começar numa empresa eu penso, claro, numa realização pessoal minha, para estar numa área que eu goste, primeiro na minha formação e depois num segmento que me agrada, né? [...] Então fazer carreira, voltando pra mim, é isso, é todo um processo que envolve sentimentos, atitudes, profissionalismo.” (E10)

“... a carreira pra mim é uma realização de um sonho, se eu conseguir atingir tudo que eu tenho de expectativa comigo, eu acho que o potencial que eu possa atingir, então assim é uma realização profissional e pessoal, isso vai acabar acarretando as duas coisas. Então, assim, pra mim são esses dois, três básicos: subsistência, realização profissional e realização pessoal que eu acho mais importante.” (E15)

No relato a seguir, um dos entrevistados expõe uma visão mais moderna do conceito de carreira, como algo não linear. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), este novo conceito inclui o fator de imprevisibilidade, de movimento e considera que a carreira não é mais um caminho sequencial:

“... pra mim carreira não é um processo linear, eu acho que carreira é um processo de realização pessoal, pelo menos a minha percepção disso é que não é grana, não é, é você está satisfeito no seu lugar de trabalho e conseguir desenvolver o seu trabalho plenamente e conseguir se desenvolver também como profissional, e se desenvolver, crescendo, eu acho que carreira é também fazer concessões, abdicar de algumas coisas por outras.” (E13)

Esta fusão entre o pessoal e o profissional evidenciada nos relatos dos entrevistados, os distancia um pouco do perfil da geração Y, caracterizados na literatura como jovens individualistas que defendem suas opiniões e priorizam mais os aspectos pessoais em detrimento dos profissionais (TULGAN, 2009).

4.2.2. Expectativa de ascensão rápida

A expectativa por crescimento rápido na organização, característica do perfil da geração Y, conforme apontado pela literatura aparece nos relatos de alguns entrevistados. Por estarem muito acostumados a uma avalanche de informações, ao mundo como algo em constante mudança e cheio de incertezas, estes jovens não possuem muita paciência e querem as coisas para “agora”. Para eles o importante é o resultado e não o processo em si (TULGAN, 2009). Desta forma, almejam por um crescimento rápido na empresa, desejam assumir mais responsabilidades e a participar das tomadas de decisão (ALSOP, 2008). As falas seguintes refletem essa expectativa:

“... eu sou um pouco ansiosa, acho que como a maioria dos Y. Então, assim, eu penso em crescimento um pouco rápido, pra mim seria você ficar em torno de 2, 3 anos, que eu acho até muito 3 anos, mas que seja, num cargo e conseguir subir durante esse tempo, então se você é um analista Junior que em 2, 3 anos você possa chegar a um nível de pleno que eu acho que é a média de experiência que a pessoa precisa ter para galgar novos espaços numa carreira. Então crescimento que eu digo é exatamente isso assim, saber determinar quanto tempo você pode chegar numa nova posição dentro daquela empresa ou fora dela mesmo.” (E12)

“... eu desde o meu estágio até a entrada como analista, eu sempre coloquei em marcos, onde eu quero chegar e com que idade. Então, assim, quando eu tinha 20 anos eu ficava imaginando como é que eu estaria com 25 e 30 anos, imaginava da seguinte maneira: olha acho que 25 e 26 anos se eu for um bom analista como eu desejo é viável eu me transformar num coordenador, mas é viável de fato, eu estou preparado, sempre tem aquela dúvida e em cima daquela dúvida você vai construindo, então assim eu criei alguns marcos para a minha vida a cada 5 anos [...] assim 29 anos é o meu marco, com 30 anos ser gerente, eu estou há quase 1 ano e já sou gerente, [...] e minha expectativa é sempre o máximo [...] mas fazer pelo menos tudo pra chegar no máximo. [...] Eu quero ser um head de uma companhia. O meu sonho é ser um CEO...” (E15)

“... minha próxima etapa, que eu busco, é ser um head de uma área ou de uma Controladoria, ou de uma área mais financeira, essa é uma expectativa que eu imagino um dia a curto prazo, para mim 5 anos é curto prazo, de 3 a 5 anos então eu imagino mais 2, 3 anos de me desenvolver como um gerente mais baixo que precisa ainda estar desenvolvendo a parte de gestão.” (E15)

Esta expectativa se alinha a um modelo de carreira contemporânea que tem evoluído em direção as relações, a projetos e a resultados de curto prazo com as empresas (DUTRA, 2009), e também a um conceito de carreira relacionado mais ao movimento do que à linearidade, típica das carreiras tradicionais.

4.2.3.

Carreira construída sem fronteiras organizacionais

As características das carreiras contemporâneas relacionadas a movimentações do profissional através de diferentes empresas, da mobilidade por meio da aprendizagem acumulada, do crescimento através das organizações, das trocas frequentes, também apareceram em algumas entrevistas realizadas. De acordo com a literatura acadêmica, nas carreiras sem fronteiras os profissionais projetam suas carreiras para além dos limites das empresas. A carreira é uma espécie de caminho profissional individualizado, realizado em distintas organizações e a partir de experiências diferenciadas. Neste sentido, o profissional tem uma participação mais ativa no estabelecimento da sua carreira, pois atua como gestor da mesma (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Os relatos seguintes buscam ilustrar essa tendência:

“... contato com outras pessoas, o contato com outros negócios, com o mercado, eu acho que, pra mim, estruturar uma carreira sólida, eu não quero ficar fixada num segmento só, numa experiência só, eu quero diversidade, eu acho que uma boa carreira se faz também com a diversidade, para eu me sentir uma profissional, com uma carreira mais completa, mais sólida, pronta para qualquer oportunidade, eu quero ter uma diversidade de experiências e eu acho que isso vai além da sala de aula ou só além do meu dia a dia.” (E9)

“... diferentes cargos ... diferentes funções ... diferentes áreas ... diferentes regiões, para mim é ter mais diversidade, é porque eu não enxergo como escopo fechado, carreira é só se você for analista pleno, júnior e sênior e gerente, não é só isso, é você passar por diversas experiências, ou seja, eu comecei com turismo fui para o projeto de RH, não sei se amanhã eu estou no RH, não sei se eu volto, pode ser management ... pode ser finanças mas isso tudo para mim é carreira, é a experiência que você adquire, desde que você tenha uma satisfação naquilo que você está fazendo e que seja alinhado com o seu objetivo no momento...” (E14)

Esta predisposição em construir carreiras sem fronteiras (COELHO, 2006), está em linha com a caracterização de Alsop (2008) sobre a geração Y, que alega que seus integrantes têm o costume de mudar de empresa com certa frequência, por estarem em busca dos seus objetivos de carreira. Em contraste com os *Baby Boomers*, que são mais leais as empresas para as quais trabalham, os *Yrs* parecem não querer se prender às empresas em que estão inseridos. Os relatos a seguir exemplificam este aspecto:

“... quanto mais você diversificar melhor para você quanto profissional, você tá enriquecendo mais o seu curriculum, [...] hoje em dia eu acho muito importante você buscar coisas diferentes pra você ampliar seu leque de possibilidades e objetivos. [...] eu estava numa p. empresa [...] que todo mundo vê como uma das empresa dos sonhos [...] podia ter querido construir minha carreira ali e não quis, não estava feliz e achei que não para mim, e busquei uma empresa menorzinha que até agora está me fazendo muito bem, quando não estiver mais eu não vou hesitar em sair, não vou, vou buscar novas possibilidades e com certeza em outro mercado que trata de outro assunto, justamente pra ter essa gama de possibilidades.” (E4)

“... eu não vejo carreira em uma empresa. [...] eu não vou planejar minha carreira dentro da minha empresa atual, eu planejo a minha carreira para mim. Então assim cara, agora para mim esta empresa é interessante, daqui a 3 anos ela não vai mais ser interessante eu vou pra outra. Então assim na verdade a minha carreira está muito mais atrelada às áreas que eu busco e ao momento de vida que eu vou estar, e que eu vou estar querendo naquele momento do que uma empresa em si.” (E5)

“... ser presidente com uma visão diferenciada, fazer história dentro de uma companhia, a minha expectativa não é só numa companhia, no mercado etc... eu desejo ser [...] ser um executivo top que faz a diferença, ter a capacidade de fazer a diferença, enxergar que ele exerce a influência em milhares de pessoas...” (E15)

“... antigamente a gente tinha conceito de que carreira, era ficar muito tempo numa empresa que era o legal, né? Acho que isso para as gerações passadas era quanto mais parecia sério, mais respeitado na empresa, quanto mais tempo você tinha e isso que era o bacana. Hoje em dia as coisas mudaram muito acho que não é mais por aí, principalmente em relação ao mercado que tá em constante mudança [...], você não será um profissional melhor se você ficar numa só empresa. Pode ser que aconteça, pode ser que eu fique a vida toda numa empresa, mas como eu falei anteriormente se estiver me acrescentando e se estiver ainda para acrescentar, fora isso sai fora e busca novos objetivos, novas conquistas.” (E4)

4.2.4. Valorização do ambiente de trabalho

As literaturas acadêmica e jornalística apontam que a geração Y valoriza muito o ambiente de trabalho que, segundo esses jovens, precisa ser flexível, ter harmonia e coletividade (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Da mesma forma que a geração Y, a X também dá importância ao ambiente de trabalho e defende que este seja mais informal (TULGAN, 2009). Além disso, esta geração também dá importância a se ter uma boa relação com os colegas de trabalho e com seus líderes (TWENGE; CAMPBELL, 2008; OLIVEIRA, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). As falas a seguir refletem esta valorização:

“... para mim seria além do plano de carreira, seria o ambiente, um ambiente agradável que propiciasse esse desenvolvimento, que a empresa incentivasse esse desenvolvimento de carreira o crescimento do funcionário dentro da empresa e não somente você foi contratado para isso vai ficar e se não servir vai embora e também que não seja um ambiente competitivo demais, assim que as pessoas se ajudem, assim que todos trabalhem juntos, com uma competição saudável acho que são mais pra agregar do que para puxar o tapete, acho que isso seria o principal assim...” (E2)

“... e o ambiente de trabalho eu acho que é essencial [...] eu nunca ficaria numa empresa, eu nunca queria criar uma carreira numa empresa que me desse retorno em dinheiro ou em questões profissionais, reconhecimento profissional, se não tivesse um clima legal...” (E4)

“... eu acho que se você está feliz com o que você faz, se você está num ambiente agradável, que te passa vontade de trabalhar é fundamental...” (E7)

“... a minha expectativa é encontrar um local que possa me propiciar desenvolvimento profissional, provavelmente um ambiente agradável, colaborativo e que não seja hostil também, você está trabalhando num ambiente hostil é complicado, aí obviamente o ambiente acaba envolvendo as pessoas também é como eu falei em função dos gestores, das lideranças, dos colegas de trabalho também, enfim com quem você tem que lidar [...] com relação mais a ambiente, digamos a colegas de trabalho, o próprio superior, o próprio chefe mesmo faz muita diferença também.” (E8)

“... fundamental, pra mim é dormir e acordar feliz sabendo que eu estou desenvolvendo um bom trabalho e gostando de onde eu estou, ambiente é muito importante, as pessoas são importantes, mas não adianta você ter pessoas maravilhosas, amigos no trabalho, ser um ambiente super legal, com cadeiras bacanas, com ar condicionado funcionando se o que você desempenha no dia a dia não tem nada a ver com que você busca na sua carreira, então para mim é estar feliz no trabalho...” (E9)

“... principalmente assim o clima, porque acho que quando a empresa não está num bom momento... numa boa fase, e o clima não está bem não há profissional que vá ficar porque mais que tente dar dinheiro, que tente dar um reposicionamento na carreira, no cargo acho que não há o que segure esse profissional atualmente.” (E12)

4.2.5. Necessidade de *feedbacks* constantes

Alguns relatos dos entrevistados enfatizaram a importância dada ao *feedback*. Este fato se alinha com o que é ressaltado na literatura sobre o perfil da geração Y em relação a necessidade que estes jovens precisam de ter constantes *feedbacks* da sua gestão. Conforme aponta Lipkin e Perrymore (2010), estes jovens se motivam principalmente através de fatores externos, tais como: *feedbacks* imediatos, frequentes elogios e reconhecimentos por parte de seus líderes e da empresa. A questão da importância dada ao *feedback*, aproxima os integrantes da geração Y dos da geração X, que também o buscam constantemente. (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008). Os trechos a seguir reforçam essa necessidade:

“... eu acho que feedback você tem que ter tanto negativo, quanto positivo o tempo inteiro, o negativo que te faz crescer sempre e avaliar e o positivo para você ter mais gás de continuar para ver oh! estou no caminho certo, então você vai buscando motivação, essas pequenas coisas te dão motivação pra ir cada vez mais longe.” (E4)

“... eu acho que isso é fundamental assim numa empresa é dar feedback. Então uma empresa que tem um contato próximo, por mais próxima que essa empresa seja, por mais níveis que ela tenha você vê quem está acima, você vê o acesso a pessoa que está acima de você... você vê quem é ela ... você poder falar com essa pessoa, é você é aquela pessoa...”(E7)

“... o que eu espero encontrar: esse plano de carreira desenhado; o clima é extremamente importante, mesmo que eu tivesse o plano de carreira desenhado, soubesse aonde eu pudesse chegar, se o clima da empresa não fosse bom eu certamente não iria ficar; o gestor também eu acho importante essa questão do gestor poder contribuir pra minha formação, então se eu também tivesse um gestor que não estivesse fazendo isso por mim, talvez eu não resistisse em ficar na empresa por muito tempo, eu certamente eu iria querer procurar outras oportunidades...” (E12)

4.2.6. Busca por satisfação e prazer

De acordo com Lipkin e Perrymore (2010), a geração Y, por ter crescido e se desenvolvido com elogios e recompensas externas, costuma buscar satisfações mais imediatas. Caracterizada como uma geração hedonista, os Yrs relacionam prazer e satisfação à realização do trabalho. Buscam a felicidade no presente momento, pois não querem aguardar para serem felizes quando se aposentarem (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Esta importância dada à satisfação no trabalho, distancia estes jovens da geração *Belle Époque* ou Tradicionalista, que possuía um perfil bem mais paciente e entendia que o dever e o trabalho vinham sempre antes do prazer (OLIVEIRA, 2009). A busca pela satisfação e prazer no trabalho é apontada nos trechos abaixo:

“... o que é carreira pra mim? Eu acho que consegui na verdade fazer um trabalho que eu goste, um trabalho que me satisfaça, que eu ache que dê algum retorno, que tem algum valor para a empresa, acho que tem que ser uma coisa que troque, acho que não somente estar ali trabalhando, mas se não está me deixando feliz ou estou vendo que aquilo não está me levando para um resultado legal, acho que isso para mim não é fazer carreira.” (E2)

“... o máximo seria a realização e a felicidade assim, eu acho que por mais que muitas vezes a gente pensa assim, embora você está pensando só do lado pessoal, como funcionário; você quer trabalhar porque você gosta, primeiramente eu acho fundamental você trabalhar numa área que você gosta, numa área que você deseje,...” (E7)

“... então sucesso para mim, primeiro na carreira, é trabalhar com o que eu gosto, fazer uma coisa que eu vá para o trabalho pensando: Oba! Hoje eu tenho um trabalho que para mim vai ser diferente, não é todo dia chegar e fazer a mesma coisa,...” (E10)

“... eu acho que tá tudo aliado, acho que a gente tem que buscar a felicidade, sempre. Se a gente só vive pra trabalhar hoje em dia, seus momentos de lazer são tão pouquinhos, eu acho que como o dia a dia é o seu trabalho, você tem que buscar a felicidade no seu trabalho, é aquilo ali que você faz o dia inteiro, não tem jeito, então eu não ficaria numa empresa que estivesse me fazendo mal.” (E4)

Dar valor a realizar um trabalho que satisfaça denota que estes entrevistados estão em busca de autorrealização, um dos focos dos profissionais que seguem as carreiras proteanas.

4.2.7. Desafio e autonomia

Cennano e Gardner (2008 *apud* CAVAZOTTE et al, 2010), através de pesquisas realizadas, identificaram que as gerações Y e X buscam mais objetivos de trabalho desafiantes do que os *Baby Boomers*. A busca constante pelos desafios pode demonstrar que estes entrevistados tendem a ter como âncora de carreira o puro desafio. Segundo Schein (1996), os profissionais que possuem esta âncora de carreira, acreditam que podem conquistar qualquer coisa na vida, uma vez que são movidos a desafios, obstáculos, soluções de problemas muito difíceis, pois são extremamente competitivos. O anseio pelo desafio aparece nos seguintes relatos abaixo:

“... não adianta você crescer no cargo e continuar com as mesmas funções que você tinha antes, os desafios são os mesmos então não é interessante. Eu quero mais desafio ...[...] mas acho que principalmente é isso, é crescer de desafios e de coisas para eu fazer, de coisas para eu entender e realizar.” (E4)

“... mas expectativa é sempre buscar algo que me traga felicidade e que seja através de desafios, se não tiver desafios não tem mais graça assim, então é essa a expectativa. Não adianta ser um CEO de uma empresa que não vai me agregar nada, que eu não vou conseguir mudar nada, não adianta ser uma multinacional que vem toda padronizada e formatada que eu acho que não vai ser o perfil que eu vou buscar, mas tem que ser uma coisa que invariavelmente precisa ser mudada, que precisa ser desenvolvida ou que está crescendo invariavelmente, que você precisa fazer algo novo. Então assim não adianta também buscar esses objetivos de alta gerência sem desafios para serem superados.” (E15)

Outro fator relatado pelos entrevistados é a autonomia e a realização de atividades mais estratégicas, não rotineiras e que agreguem valor ao seu crescimento. Segundo Oliveira (2009), os jovens da geração Y possuem ideias inovadoras, são criativos, tem foco em resultados e fazem muitas propostas para realizar mudanças, conforme pode ser observado nos relatos abaixo:

“... pra eu poder fazer carreira nessa empresa com certeza vai ser uma empresa que eu possa ter autonomia, para fazer algumas coisas... que eu possa ver coisas mais estratégicas, tem que ser uma empresa que me agregue valor [...] é oportunidade de fazer coisas novas... é oportunidade enfim de mudar as coisas, tomar ações que eu acredite serem necessárias, [...] que eu não seja simplesmente uma executora de uma coisa que já está criada, eu quero participar de um processo ativo de criação...” (E5)

“... e que esse esforço fosse reconhecido, mas não em elogios, fosse reconhecido em novas oportunidades, em novos projetos e em coisas novas para serem feitas, [...] pra mim o mais importante é olhar pra mim e identificar o potencial de desenvolver coisas novas ou mesmo de reformular o que já está, ou o que já não está bom...” (E 9)

“... que você não vai fazer a mesma função, o mesmo trabalho da mesma forma o tempo inteiro, tem que ter um certo dinamismo, que as pessoas mudam e querem aprender coisas novas.” (E14)

4.2.8. Flexibilidade e qualidade de vida

Diferentemente dos *Baby Boomers*, que têm dificuldades em equilibrar a vida pessoal e profissional, tanto a geração X quanto a Y preocupam-se e buscam este equilíbrio (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al, 2008). A importância dada à qualidade de vida e à flexibilidade nas condições e relações de trabalho, aparece nos depoimentos que seguem abaixo:

“Qualidade de vida. Fazer as coisas que eu gosto, cursos, aprender outras coisas. Porque eu gosto muito de outras coisas: eu gosto de música, eu gosto da parte teatro, fiz muitos anos, então essa parte artística, cultural assim me interessa muito então são coisas que eu pretendo estar trabalhando para o resto da minha vida, [...] nunca tive tempo, então são coisas que eu pretendo fazer com o tempo, quando o plano de carreira diminuir um pouco esse nível de trabalho para fazer as minhas coisas, fazer faculdade de psicologia que eu sempre quis fazer, então enfim, muito curso, faculdade de história,...” (E10)

“Exato é de flexibilidade de horário também, eu acho que trabalhar por demanda, por objetivo é muito mais importante que trabalhar por área, essa é uma das dificuldades que eu encontro assim nas empresas, então porque é das 9 às 6 e pronto? se não for das 9 às 6, eu posso trabalhar das 11 às 8, se eu fizer o meu trabalho, então eu posso trabalhar das 11 às 5 da tarde, se eu conseguir acabar tudo entendeu? Eu posso fazer da minha casa se eu preciso fazer alguma coisa de manhã, então isso eu às vezes não entendo nas empresas, até entendo porque elas são empresas mais cartesianas, não sei “ (E13)

“Então por isso eu preciso de uma empresa que tenha um tipo de flexibilidade, um horário de almoço maior e trabalhar até mais tarde ou alguma coisa assim, ou ter meu próprio negócio, e conseguir conciliar tudo, de administrar meu tempo... de ter flexibilidade... de poder fazer as coisas que eu julgo certas...” (E13)

“... mas minha ambição é manter uma qualidade de vida boa, que eu tenho hoje, de fazer as coisas que eu tenho prazer de fazer, como está confortável aqui com você, a gente toma o café, estar com meus amigos, vamos jantar... vamos viajar [...] tem certos momentos da sua carreira que você topa, mas tem outros que você vai ter filhos ... você quer estar com a família ... você precisa fazer o dever de casa junto e não necessariamente você vai sair às 10, 11 horas para ter que correr para ir pro estacionamento, então qualidade de vida também é importante isso também faz parte de um dos pré-requisitos de uma empresa onde eu queira para mim, no meu ponto de vista, onde eu queira fazer uma carreira....” (E14)

Esta preocupação com a flexibilidade e qualidade de vida, denota que estes entrevistados podem possuir como âncora de carreira, o estilo de vida. De acordo com Schein (1996), os profissionais que precisam sempre conciliar as necessidades dos seus estilos de vida pessoal e familiar com os as de sua carreira, possuem esta âncora. Para eles, as empresas aonde trabalham precisam ser flexíveis, pois entendem que suas carreiras precisam estar totalmente integradas com seus estilos de vida.

4.2.9. Importância dada às questões éticas, sociais e ambientais

Segundo Alsop (2008), apesar dos jovens Y serem definidos como exibicionistas, que anseiam por fama e riqueza, também possuem uma consciência bastante altruísta e se preocupam com os aspectos éticos, sociais e ambientais. Para tanto, a imagem e a reputação da empresa aonde trabalham representam um valor para eles. Por isso não costumam ingressar em empresas que possuem imagens negativas no mercado. A importância dada a essa questão é mencionada nos relatos abaixo:

“ Por exemplo, eu dificilmente teria interesse em trabalhar num banco, só se eu precisasse de muito dinheiro, né? Porque afinal das contas eu não concordo muito com as práticas do banco, entendeu? Tem empresas que eu não trabalharia por questões, que estão associadas à etnia, a raça, entendeu? Eu acho que isso é importante, uma empresa que de fato abrace essa causa, infelizmente no país que a gente tem, uma série de dificuldades associadas às questões étnicas, as questões de diferenças,...” (E6)

“Então, lembrar dos valores da empresa, o que que ela vai propor? O que ela se propõe a fazer? E se ela está sendo clara, se está sendo objetiva com os valores que ela apresentou? Ela está fazendo os funcionários seguirem aquela meta, quando você vê que a empresa tem uma meta e as pessoas estão unidas a seguirem aquela meta [...]Transparência, valores, idoneidade eu acho que a gente não precisa nem falar nada. Tem muita empresa que ... em muitas empresas assim que não assumem isso, que não levam esse caminho...” (E7)

“... a questão da carreira pra mim, é primeiro fazer o que você gosta dentro de algum lugar que você se sinta útil, não só pela tua família, mas também entra o conceito sociedade, o próximo e não é a toa que eu trabalho no terceiro setor, eu sempre gostei de trabalho voluntário então nada melhor do que poder unir o trabalho que você tem prazer com o que você gosta de fazer, e o que você acha que faz bem...” (E10)

“Então a expectativa que eu tenho eu me vejo muito sempre ligado ao terceiro setor, de alguma forma, não necessariamente estar trabalhando numa ONG, mas trabalhando numa empresa que tenha essa parte de responsabilidade social [...] que você consiga fazer algo de fato e que tenha impacto produtivo na sociedade, tenha uma importância na sociedade, você falou da questão da responsabilidade social é irresponsabilidade social.” (E10)

“... é pensar que carreira, acho que as empresas hoje estão muito preocupadas pelo que eu vejo em remunerar bem, em oferecer, não medem esforços, talvez nem enquadrem as pessoas nos cargos corretos em termos de carreira, pensando em reter, mas não estão preocupados, não é só isso, que o profissional está procurando, não é só dinheiro... não é só um bom posicionamento... um cargo de gerente, de coordenação mas é um conjunto, estar bem, estar numa empresa ética, que tenha valores definidos e de acordo com o perfil daquela pessoa, [...] Aderente, exatamente, os valores da empresa sejam aderentes aos valores do profissional...” (E12)