5 Conclusão e considerações finais

O presente estudo teve como principal objetivo compreender quais as expectativas de carreira dos jovens entrantes no mercado de trabalho, a denominada geração Y. A partir desse objetivo principal, também foi investigado o que estes jovens esperam encontrar em uma organização que os propicie a fazer uma carreira e qual o conceito que eles têm de carreira. Para tanto, foram realizadas dezesseis entrevistas com jovens entre 21 e 30 anos de idade, com formação superior completa e com pelo menos um ano de experiência no mundo corporativo, sem incluir o período de estágio.

Ao se analisar os conteúdos das entrevistas realizadas foi possível identificar uma dicotomia no que diz respeito aos anseios dos entrevistados sobre a carreira, o que motivou a divisão destas análises em expectativas tradicionais e expectativas contemporâneas dos jovens em relação à carreira e ao trabalho. A primeira parte descreveu as categorias que representam as expectativas relacionadas aos elementos das carreiras organizacionais ou tradicionais, tendo sido analisados também os anseios e valores desses jovens, muitos dos quais aproximam os entrevistados das gerações anteriores. Na segunda parte foram incluídas as categorias que demonstram que as expectativas de carreira aproximam os entrevistados do perfil da geração Y e dos elementos que caracterizam as carreiras contemporâneas. Apesar de terem sido identificadas mais categorias relacionadas às expectativas contemporâneas do que as expectativas tradicionais, as análises realizadas sugerem que há mais similaridades entre os jovens integrantes da geração Y e as gerações anteriores do que a literatura aponta.

Ao contrário do que afirmam alguns autores (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; BALASSIANO; COSTA, 2006; ALSOP, 2008; VELOSO et al, 2008; TULGAN,2009; DUTRA, 2010; LIPKIN; PERRYMORE, 2010), estes jovens também apresentam expectativas relacionadas às carreiras organizacionais, típicas das gerações anteriores, na medida em que buscam crescimento vertical, remuneração atraente, plano de carreira estruturado e entendem que a responsabilidade pela gestão de suas carreiras e pelo seu reconhecimento e desenvolvimento profissional é da empresa.

As expectativas por recompensas mais tangíveis, como remuneração e pagamento de cursos pelas empresas, além do desejo por uma carreira linear na empresa, que se dá através da ascensão de cargos, demonstra que os entrevistados anseiam por um relacionamento de longo prazo numa única organização, que se baseia em uma relação de troca fundada na lealdade. Essas expectativas apontam para uma relação de interdependência entre carreira, empresa e indivíduo, que distancia os entrevistados das carreiras sem fronteiras e proteanas, elencadas por Dutra (2010), como sendo as diretrizes das carreiras das novas gerações, bem como vai de encontro à literatura que indica que os jovens costumam trocar de empresa constantemente, pois estão em busca de atingir seus objetivos de carreira (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Outro ponto observado, que não vai ao encontro da literatura sobre geração Y, é a questão da valorização da segurança no trabalho, que parece estar relacionada a certa dificuldade em lidar com riscos. O perfil descrito para os *Yrs* aponta que estes jovens estão acostumados e lidam muito bem com as mudanças e incertezas. A questão da importância dada à segurança, por parte dos entrevistados, pode estar relacionada a um cenário econômico de instabilidade. Outro fator que também pode contribuir para a busca por segurança são as experiências vivenciadas por seus pais e por outros profissionais das gerações anteriores, com quem os jovens interagem dentro da empresa, como por exemplo, líderes ou pares.

Pode-se afirmar que os anseios tradicionais dos entrevistados conflituam com as atuais mudanças ocorridas nas relações de trabalho, no mercado e nas organizações, onde muitas vezes a progressão na carreira ocorre através da mudança de empresa e não por intermédio de uma promoção (BALASSIANO; COSTA, 2006; DUTRA, 2010).

No entanto, também foram identificadas, na fala dos entrevistados, expectativas em relação à carreira e ao trabalho que são apontadas como estando relacionadas ao perfil da geração Y (SMOLA; SUTTON, 2002; ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2009; TULGAN, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010), e aos conceitos das carreiras sem fronteiras, proteanas e inteligentes (BALASSIANO; COSTA, 2006; DUTRA, 2010).

Os entrevistados demonstraram que anseiam desempenhar atividades desafiadoras, de forma autônoma e que lhes tragam autorrealização. A busca pela satisfação não inclui apenas a realização das tarefas, mas também outros aspectos como: o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a flexibilidade, o reconhecimento constante, uma gestão orientada a *feedbacks* frequentes, um bom clima de trabalho incluindo relações cooperativas em empresas que valorizem as questões éticas, sociais e ambientais. Além desses pontos, os entrevistados relataram suas expectativas por ascensão rápida na empresa. Todos esses pontos reforçam as descrições feitas na literatura sobre os *Yrs* (ALSOP, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

As características das carreiras sem fronteiras também aparecerem como tendência a ser seguida por alguns entrevistados, pois de acordo com os relatos, busca-se a diversificação de atividades, funções, áreas, segmentos de mercado, experiências, como forma de se desenvolverem profissionalmente.

Algumas dessas expectativas identificadas também estão em linha com os resultados da pesquisa realizada sobre a geração Y (CLAVE CONSULTORIA et al, 2011) com 15.676 jovens profissionais que atuam em empresas nacionais e multinacionais.

Os resultados dessa pesquisa indicaram que os entrevistados valorizam os seguintes aspectos: oportunidades contínuas de aprendizado; desenvolvimento; crescimento; realização profissional; felicidade; orientações; direcionamentos e treinamentos da função claros e efetivos; estilo de liderança participativo e que ofereça suporte ao seu time. Sobre as expectativas de carreira, os resultados indicaram que os entrevistados anseiam por: remuneração; bônus atrativos; ocupar posições de liderança; possibilidades de promoção; construir uma carreira sólida e de forma gradual; possibilidade de criar, inovar e assumir novos desafios. Além disso, segundo os resultados, os entrevistados entendem que a empresa ideal para se trabalhar precisa ter um alto padrão ético em suas atividades e relacionamentos.

A partir das análises realizadas no presente estudo, que também são reforçadas através dos resultados da pesquisa (CLAVE CONSULTORIA et al, 2011) descritos nos parágrafos anteriores, pode se concluir que as expectativas de carreira não necessariamente estão relacionadas às diferenças nos perfis geracionais, mas às grandes mudanças que vêm ocorrendo nas relações de trabalho. Isto é, as semelhanças e diferenças de expectativas de carreira entre as gerações, podem ser consequência das transformações no mercado de trabalho e no ambiente organizacional. Estas passaram a ser mais instáveis e dinâmicas, o que também abalou a questão da lealdade dos profissionais em relação às empresas e a forma de se entender e gerenciar a carreira.

É importante refletir que numa mudança de cenário, os profissionais também se modificam para se adaptar ao novo ambiente e às diferentes demandas. Isto é, existem indivíduos impacientes, ambiciosos, que querem qualidade de vida, flexibilidade, entre outros pontos, provavelmente nas demais gerações. A diferença pode estar muito mais na mudança das “regras do jogo”, nas cobranças mais a longo prazo, num mercado e economia mais estáveis, entre outros fatores.

Ainda sob o ponto de vista teórico, os relatos também demonstram uma tendência dos entrevistados a seguirem a carreira proteana, a qual é gerenciada pelo profissional e não pela empresa e quando este não sente mais satisfação com o seu trabalho passa a ter uma relação de curto prazo e busca em outras organizações a sua realização. Entretanto aqueles que conseguem se realizar numa mesma organização nela permanecem (HALL, 2002 *apud* DUTRA, 2010).

No entanto, os relatos também indicam que o tradicional coexiste com o contemporâneo, visto que os entrevistados apresentaram expectativas de carreira e em relação ao trabalho, parecidas com as das gerações antecessoras e com os elementos das carreiras tradicionais. O que pode apontar para o fato de que as expectativas de carreiras podem estar mais relacionadas ao cenário das relações de trabalho do que às diferenças entre as gerações, conforme já observado nesta conclusão.

Sob o ponto de vista prático, as análises, conclusões e considerações finais deste estudo sugerem que as organizações, tanto sob a ótica das áreas de Recursos Humanos, quanto sob a ótica dos líderes de pessoas, precisam melhor alinhar suas políticas, programas e ações às reais expectativas dos jovens entrantes no mercado de trabalho, como forma de melhor atraí-los, motivá-los e retê-los.

As análises realizadas no presente estudo também sugerem que não basta que as organizações apenas invistam em seus talentos em termos de carreira, isto é, em remuneração, crescimento rápido, treinamento, desenvolvimento, reconhecimento, desafios, entre outros. Caso não consigam propiciar um bom clima, ambiente de trabalho flexível e uma boa gestão de pessoas com foco em *feedback*, terão dificuldades em reter seus profissionais. Além disso, é importante que as empresas promovam e estimulem o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Outro fator que precisa ser levado em consideração é que se as organizações quiserem atrair profissionais da geração Y, precisam compreender que os valores éticos, sociais e ambientais fazem parte do processo de escolha desses jovens e como estes podem ser requisitos eliminatórios no momento do aceite de uma proposta de trabalho.

De uma forma geral, faz-se necessário uma melhor e mais profunda compreensão das necessidades, expectativas, perfis, personalidades e atitudes dos profissionais, independente da geração a qual pertença. Outro importante ponto de atenção é a necessidade das organizações trabalharem no desenvolvimento das suas lideranças para que as mesmas possam de fato realizar uma gestão mais eficaz de pessoas.

Os resultados do presente estudo são relevantes e remetem a reflexões e ajustes de atuação por parte dos profissionais de Recursos Humanos, líderes das organizações, pesquisadores do tema e os próprios jovens desta geração. No entanto, dada às limitações da metodologia utilizada em função dos fatores subjetivos que envolvem as análises da pesquisadora e das semelhanças de perfil dos entrevistados, seria importante e recomendável a realização de futuros estudos. Estudos estes que poderiam aprofundar a pesquisa do presente tema através de metodologias quantitativas. Além disso, estes estudos poderiam fazer um cruzamento das expectativas dos jovens profissionais em relação à carreira e ao trabalho e às recentes mudanças nas relações de trabalho, para verificar se de fato existe uma relação entre estes fatores.