



Bruna Di Santo Pastore

**Fico porque quero: um estudo sobre jovens que vêm
construindo suas carreiras em uma empresa privada**

Dissertação de Mestrado (Opção profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio.

Orientadora: Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro

Abril de 2019



Bruna Di Santo Pastore

**Fico porque quero: um estudo sobre jovens que vêm
construindo suas carreiras em uma empresa privada**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Lúcia Barbosa de Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV-Rio/EBAPE

Rio de Janeiro, 30 de abril de 2019

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Bruna Di Santo Pastore

Graduou-se em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, em 2008. cursou MBA em gestão de Pessoas pela FGV, em 2012. Iniciou sua carreira na área clínica e atuou com pesquisa. Em 2008 ingressou na Área de Recursos Humanos, e desde dezembro de 2017 é Gerente de Gente de uma grande empresa privada nacional.

Ficha Catalográfica

Pastore, Bruna Di Santo

Fico porque quero : um estudo sobre jovens que vêm construindo suas carreiras em uma empresa privada / Bruna Di Santo Pastore ; orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos. – 2019.

84 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2019.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Carreiras sem fronteiras. 3. Carreiras de longo prazo. 4. Carreiras organizacionais. 5. Jovens profissionais. 6. Geração Y. I. Lemos, Ana Heloisa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus amores – minha filha Marina, meu marido Marcus, minha mãe Silvana,
meu irmão Rodrigo e meu pai Claudio (*in memoriam*) – pela presença, motivação,
inspiração e energia de todos os dias.

Agradecimentos

Ao meu marido Marcus, por todo apoio, parceria e compreensão ao longo dessa jornada, e à minha filha Marina, de 6 meses, que me acompanhou bem de perto nesse desafio, sendo sempre muito parceira.

À minha orientadora, a professora Ana Heloísa da Costa Lemos, por todo apoio, acolhimento e orientação. Nossas conversas foram essenciais para eu seguir motivada e acreditando que era possível concluir esse trabalho com sucesso diante ao momento em que me encontrava, me dedicando a minha filha Marina, recém-nascida.

À toda minha família, pela motivação e incentivo de sempre.

À Empresa Alfa, em especial aos Diretores da área de Gente & Gestão, por todo o incentivo e compreensão.

Ao meu time, por me apoiar e confiar em mim.

Aos meus colegas de Mestrado, pela parceria e amizade.

Aos professores do IAG pelos ensinamentos e discussões enriquecedoras, intensas, e empolgantes, e por todo o aprendizado e troca, em especial à Sandra Regina da Rocha Pinto, à Alessandra Costa, ao Marcus Hemais e ao Luis Pessôa.

Aos Mestres espirituais que estão comigo todos os dias.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Muito obrigada!

Resumo

Pastore, Bruna Di Santo; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Fico porque quero: um estudo sobre jovens que vêm construindo suas carreiras em uma empresa privada.** Rio de Janeiro, 2019. 84 p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

As diferenças geracionais têm influenciado o comportamento do mercado de trabalho e a literatura dedicada a descrever as aspirações profissionais dos jovens contemporâneos têm enfatizado a tendência destes em transitar entre diferentes organizações. Todavia, ainda que minoritárias no âmbito desta mesma literatura, há pesquisas que ressaltam que este comportamento não deve ser generalizado. As mesmas características organizacionais valorizadas por aqueles que buscam construir carreiras sem fronteiras podem ser encontradas no discurso de jovens que se interessam por construir carreiras de longo prazo em uma organização, daí a importância de entendermos o que de fato motiva os jovens que vem construindo suas carreiras nos moldes tradicionais, isto é, em uma mesma organização. Este é o objetivo deste estudo, que buscou entender por que jovens profissionais que atuam numa empresa privada nacional escolheram construir suas carreiras nesta organização, em meio à efemeridade e ao declínio das carreiras tradicionais. A pesquisa tentou compreender o que os motiva a trabalhar na atual empresa, e como se sentem diante das oportunidades existentes. Foram entrevistados profissionais de até 34 anos de idade, que atuam nesta empresa por, pelo menos, 4 anos, e que tenham apresentado movimentos de carreira relevantes neste período. Os principais resultados da pesquisa indicam que a exposição a grandes desafios e responsabilidades, aliadas à autonomia que lhes foi dada e ao dinamismo do negócio são os principais fatores que vêm motivando esses jovens a seguirem trabalhando na empresa atual.

Palavras-chave

Carreiras sem fronteiras; Carreiras de longo prazo; Carreiras organizacionais; Jovens profissionais; Geração Y; Mercado de trabalho; Motivação.

Abstract

Pastore, Bruna Di Santo; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **I stay because I want to stay: a study about young people who have been building their careers in a private company.** Rio de Janeiro, 2019. 84 p. Dissertação de Mestrado (Opção Profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The difference between generations has made some changes in the labor market behaviors, and the literature aimed at career aspirations of contemporary youth has emphasized the trend to move across different organizations. Although almost inexpressive within the same literature, some researches emphasize that this behavior should not be generalized. The same organizational characteristics valued by those who seek to build a career without borders can belong in some young people argue who are interested in building a long-term career. For this reason, it is important to understand what motivates the young people who build their careers in the traditional path, it means in the same organization. In this scenario, this study's main goal is to understand the reason why some young professionals who work in a private national company chose to build their careers in this organization. The research tried to understand what is the motivation for working in the same company, and how they feel about current opportunities. We interviewed professionals up to 34 years old, who have worked in this company for, at least, four years, and who have presented relevant career changes in this period. The main results of the research indicate that exposure to major challenges and responsibilities, combined with the autonomy given to them and the dynamism of the business are the main factors that have motivated these young people to continue working in the current company.

Keywords

Careers without borders; Long-term careers; Organizational careers; Young professionals; Y generation; Labor market; Motivation.

Lista de quadros

Quadro 1 – Diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras	45
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	55
Quadro 3 – Comparativo entre a literatura e os achados da pesquisa	77

Sumário

1	Introdução	14
1.1.	Problema de Pesquisa	14
1.2.	Objetivo Final	16
1.3.	Objetivos Intermediários	17
1.4.	Relevância e Justificativa	18
1.5.	Delimitações do Estudo	19
2	Referencial Teórico	20
2.1.	Conceituando as Gerações	20
2.2.	A Geração Y e o Mercado de Trabalho	23
2.2.1.	A Caracterização Dominante da Geração Y	23
2.2.2.	Contraponto ao Retrato Homogeneizante dos Y's	27
2.3.	Conceituando as Carreiras	32
2.3.1.	Carreiras Organizacionais	35
2.3.2.	Carreiras Sem Fronteiras	38
2.3.3.	Carreira Proteana	42
2.4.	Demandas do Mundo do Trabalho Contemporâneo	46
2.4.1.	O Conceito de Empregabilidade	47
2.4.2.	O Desafio das Empresas	48
3	Metodologia da Pesquisa	54
3.1.	Tipo de Pesquisa	54
3.2.	Seleção de Sujeitos	54
3.3.	A Empresa Alfa	56
3.4.	As Perguntas de Pesquisa	57
3.5.	A Coleta e o Tratamento dos Dados	58
3.6.	Limitações do Método	58
4	Análise e Discussão dos Resultados	60
4.1.	Construindo a Carreira na Empresa Alfa	60

4.1.1. O Motivo de Ingresso na Empresa	60
4.1.2. O Apelo da Carreira Organizacional	61
4.1.3. A Atração pelo Desafio	64
4.1.4. A Segurança provida pela Grande Empresa	66
4.1.5. A Aposta no Crescimento	67
4.1.6. A Remuneração em Segundo Plano	69
4.1.7. A Valorização do Reconhecimento	70
4.1.8. A Questão da Lealdade	72
5 Conclusão e Considerações Finais	75
6 Referências Bibliográficas	79

1 Introdução

1.1. Problema de Pesquisa

As diferenças geracionais têm influenciado a dinâmica do mercado de trabalho, bem como a construção de carreiras duradouras e mais consistentes numa mesma empresa. Grande parte da literatura dedicada a descrever as aspirações profissionais dos jovens contemporâneos tem enfatizado a tendência destes em transitar entre diferentes organizações. Embora não haja uma generalização, de acordo com esta literatura dominante, os jovens parecem possuir aspirações e interesses diferentes do que era visto no passado, se comportam com inquietude e valorizam carreiras construídas sem fronteiras e com grande flexibilidade (SMOLA e SUTTON, 2002; ALSOP, 2008; SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014). Para Alsop (2008), esses jovens demonstram possuir uma visão peculiar sobre o que significa “fazer carreira” e cabe às organizações entender e saber lidar com isso, que, de acordo com o autor, nem sempre corresponde àquilo que as organizações oferecem. As carreiras denominadas tradicionais, também chamadas de carreiras organizacionais, que propiciavam crescimento hierarquizado ao longo do tempo, aliado ao crescimento da remuneração, vêm sendo substituídas por um novo formato, caracterizado por uma dinâmica não linear e menos associada a uma única organização específica (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). O conceito de carreiras sem fronteiras vem à tona e, para Arthur e Rousseau (1996), essas se caracterizam pela movimentação entre fronteiras de organizações distintas, motivada por uma diversidade de fatores, tais como: busca por *networking* ou novas informações externas, busca por novas e diferentes oportunidades de crescimento e busca por novas experiências profissionais e de vida. Segundo Souza, Lemos e Silva (2017), o conceito de carreiras sem fronteiras propõe a necessidade do desenvolvimento de uma série de habilidades por parte do trabalhador, com o objetivo de se adequar ao novo paradigma produtivo.

Em congruência com a descrição das novas tendências no âmbito das carreiras, os jovens retratados pela literatura que os considera como pertencentes à denominada Geração Y (SMOLA e SUTTON, 2002; ALSOP, 2008) parecem nutrir expectativas profissionais que vão ao encontro dessas tendências. Tratam-se de jovens que foram fortemente influenciados pelo crescimento das novas tecnologias, nascidos entre os anos de 1980 e 2001 (SMOLA e SUTTON, 2002; ALSOP, 2008; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012; SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014). De acordo com Smola e Sutton (2002), trata-se de uma geração mais autoconfiante e que possui uma visão de futuro mais otimista que as anteriores. Essas características ajudam a explicar o comportamento desses jovens no que diz respeito a sua visão sobre construção de carreira. Em um cenário no qual as relações de trabalho foram flexibilizadas (DUTRA, 2010), a consequência, no que diz respeito à gestão da carreira individual, foi a transferência da responsabilidade da gestão da carreira da empresa para o funcionário ou, pelo menos, o aumento da responsabilidade do indivíduo nessa questão. Nesse contexto, o contrato psicológico passa a expressar não mais um caráter relacional, mas transacional, sendo o desempenho e a empregabilidade as novas bases de troca nesta relação, agora de curto prazo, entre empregador e empregado (MIRVIS e HALL, 1996 apud SOUZA, LEMOS E SILVA 2017). Apesar de não ser generalizável, pois há estudos que questionam a caracterização monolítica desses jovens (LEMOS, 2012; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012), a julgar por boa parte da literatura que descreve os “Y’s” (SMOLA e SUTTON, 2002; ALSOP, 2008), estes jovens estão, em grande medida, alinhados à essas tendências, o que traz um desafio para as organizações que desejam retê-los em seus quadros.

A presença crescente de jovens no ambiente corporativo contemporâneo traz novos desafios à área de Gestão de Pessoas, tanto em sua missão de atrair, como de motivar e reter talentos (SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014). Diante a esse cenário, as organizações têm trabalhado, dentre outras coisas, sua marca empregadora, que diz respeito a forma como as pessoas enxergam a empresa como um lugar para trabalhar, potencializando a percepção dos funcionários para o público externo, com o objetivo de se tornar atrativa, garantir os melhores talentos e atender às expectativas dos novos entrantes. Nesse sentido, entender o que querem esses jovens com relação a carreira e como atender às suas

expectativas passa a ser imperativo às organizações que querem reter essa parcela da força de trabalho.

Entretanto, o desafio de atrair e reter esses jovens é ainda maior quando se leva em conta que as características que os descrevem como inquietos, propensos a correr riscos e a transitar, com frequência, por diferentes organizações, não podem ser generalizadas. Estudos como os de Lemos (2012) e Lemos, Cavazotte e Viana (2012) ressaltam que nem todos os jovens possuem o mesmo comportamento frente à construção de suas carreiras, havendo aqueles que valorizam estabilidade e desejam construir carreiras corporativas tradicionais. Essas características estariam relacionadas a expectativas por crescimento vertical na empresa, treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa e segurança para o futuro (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Tais constatações atentam para o fato de que, apesar de parte expressiva dos jovens desejar a construção de carreiras sem fronteiras, há também aqueles que se interessam por construir uma carreira de longo prazo numa mesma organização e vêm trilhando este caminho. Assim, cabe entender, também, o que motiva esses jovens a seguirem carreiras tradicionais em uma mesma organização.

A constatação da necessidade das empresas em atrair e reter os denominados Y's, combinada à diversidade de perfis que constituem esta geração, motivou a realização da presente dissertação, que buscou compreender por que alguns jovens profissionais que atuam em uma empresa privada, denominada neste estudo de Empresa Alfa, escolheram construir suas carreiras em uma mesma organização.

1.2. Objetivo Final

A maior parte dos estudos sobre desenvolvimento de carreira na atualidade destaca a intensa mobilidade de jovens entre empresas, o que os caracterizaria como interessados em construir carreiras sem fronteiras (SMOLA e SUTTON, 2002; ALSOP, 2008). Todavia, cabe observar que nem todos os jovens se comportam desta forma, há aqueles que optam por estabelecer relações mais longas com as organizações nas quais estão inseridos, em busca da construção de carreiras nos moldes tradicionais. Nesse sentido, seu comportamento estaria na

contramão do retrato que a literatura contemporânea dominante tende a fazer dos jovens profissionais.

Diante disso, este estudo teve por objetivo compreender porque alguns jovens profissionais que atuam na Empresa Alfa escolheram construir suas carreiras em uma mesma organização. Buscou-se entender o que os motiva e o que eles valorizam nesta empresa para que permaneçam nela, em meio à efemeridade e ao declínio das carreiras tradicionais retratado pela literatura dominante sobre o tema.

1.3. Objetivos Intermediários

Para alcançar o objetivo final proposto, esse estudo prevê alguns objetivos intermediários:

1. Investigar como alguns jovens atuantes na Empresa Alfa entendem a construção de suas carreiras, considerando o que realmente importa para eles;
2. Apurar como se deu a construção da carreira dos jovens entrevistados desde antes da entrada na Empresa Alfa;
3. Investigar o que atraiu os entrevistados a ingressarem na empresa Alfa em um primeiro momento;
4. Aprofundar na trajetória de carreira dos entrevistados, considerando o tempo para cada movimentação a fim de analisar como isso influencia na percepção deles sobre a empresa;
5. Investigar possíveis fatores de motivação para a construção de carreiras de longo prazo numa mesma empresa;
6. Investigar as expectativas de carreira dos jovens entrevistados e analisar sua congruência com os achados da literatura;
7. Analisar pontos de congruência e de divergência no discurso dos entrevistados;
8. Apurar como questões sociais e culturais podem influenciar nas escolhas de carreira dos jovens pertencentes à Geração Y;
9. Direcionar possíveis ações para melhor atração, motivação e retenção de talentos na Empresa Alfa.

1.4. Relevância e Justificativa

O tema carreira sempre se mostrou importante para o mundo organizacional e, com as mudanças ocorridas no mercado de trabalho nos últimos anos, ganhou ainda mais destaque, tanto para as grandes organizações quanto para o meio acadêmico. São muitos os autores que estudam o tema, bem como investigam o comportamento dos jovens frente a este assunto. É possível perceber que os estudos sobre gerações estão intimamente ligados aos estudos sobre carreira, uma vez que passa a haver uma maior responsabilidade do funcionário com relação a construção de sua própria carreira, e isso se dá tanto pelas mudanças ocorridas no mercado de trabalho como pela presença de uma nova geração de jovens no corpo de funcionários das organizações.

Nesse contexto, entra em cena o conceito de carreiras sem fronteiras através de estudos de Arthur e Rousseau (1996) e o conceito de carreira proteana, desenvolvido por Hall (1976). Com relação ao primeiro conceito, para Veloso et al. (2008), o jovem busca por oportunidades no mercado por não aceitar as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa a qual pertence, pois, na verdade, ele também está influenciado pelas novas possibilidades de contato e aprendizagem em um novo ambiente. Para os autores, o ponto chave é a questão da independência do profissional, que acaba se tornando responsável por sua carreira em função de seus relacionamentos e de sua frequente busca por novos desafios. Para Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011), neste cenário, aquele que não consegue gerir a sua própria carreira, diversificar seus conhecimentos e se tornar mais proativo em relação as exigências e dinâmica do mercado, estará excluído tanto do mercado de trabalho como de seu convívio social, que exigirá dele este comportamento. Já com relação à carreira proteana, Sá, Lemos e Cavazotte (2014) destacam que os indivíduos são motivados por suas necessidades pessoais, em detrimento às necessidades de uma organização. Também de acordo com as autoras, destaca-se, com relação à construção de carreiras sem fronteiras, o fato de os jovens pertencentes a Geração Y terem sido criados num momento de maior instabilidade do mercado de trabalho, o que os

direcionou a agirem como mais responsáveis por suas próprias carreiras, e influencia seu desejo de construir uma carreira mais diversificada, sem grande fidelidade a uma única, ou a poucas, organizações.

Todavia, cabe destacar que, mesmo diante a esse cenário, é possível identificar jovens que optam por construir carreiras de longo prazo com foco em alcançar patamares de desenvolvimento hierárquico elevados, em uma mesma organização. É curioso observar esse movimento que contraria boa parte das descrições atuais sobre os jovens. Entender por que isso acontece, pode trazer uma contribuição à literatura que aborda as expectativas profissionais dos jovens, na atualidade.

1.5. Delimitações do Estudo

O presente trabalho teve como campo de estudo a Empresa Alfa, considerando como se dá a construção de carreiras dos jovens com formação superior, nesta organização. A pesquisa buscou compreender o que vem motivando jovens profissionais a construírem uma carreira de longo prazo nesta organização, o que os faz seguir adiante e como se sentem neste ambiente. Para isso foram entrevistados nove profissionais com até 34 anos de idade, que atuam na Empresa Alfa por, pelo menos, 4 anos, e que apresentaram movimentos de carreira relevantes neste período.

Cabe destacar que a pesquisa se limitou a abordar o tema no contexto da Empresa Alfa, uma empresa privada nacional de grande porte, que possui cultura orientada para resultados, um ambiente dinâmico com hierarquias bem definidas, e que oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Logo, as conclusões do trabalho, embora possam trazer contribuições relevantes, se limitam ao contexto específico pesquisado.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo vamos discutir e apresentar o referencial teórico que embasa conceitualmente este estudo. Num primeiro momento abordaremos, de forma geral, os principais conceitos sobre gerações, e logo após nos debruçaremos sobre a literatura que busca descrever e entender a Geração Y, com ênfase nas suas expectativas relativas ao trabalho. Num segundo momento falaremos sobre as configurações atuais das carreiras, buscando discutir diferentes formatos como carreira organizacional, carreira proteana e carreiras sem fronteiras. Por fim abordaremos as demandas do mundo do trabalho contemporâneo.

2.1. Conceituando as Gerações

Foi na primeira metade do século XX que Mannheim (1993) trouxe relevante contribuição para o conceito de gerações, ao destacar que as gerações são dimensões analíticas que nos permitem compreender a dinâmica das mudanças sociais e das formas de pensar e agir de determinada época. Neste contexto, o autor destaca que a construção de uma geração não se remete apenas a um tempo cronológico de nascimento, não há um padrão temporal que pode permanecer o mesmo por dez ou quinze anos, sendo o tempo apenas uma demarcação potencial.

Entretanto, tal demarcação cronológica se faz presente na literatura sobre o tema, e, embora não haja uma delimitação exata das datas que caracterizam as gerações, há uma tentativa de agrupar pessoas com tendência a ter características parecidas e a se comportarem de forma similar. De acordo com Alsop (2008) e Smola e Sutton (2002), os *Baby Boomers* nasceram entre as décadas de 1940 e 1960, a Geração X entre as décadas de 1960 e 1970, e a Geração Y, ou geração milênio, entre 1980 e 2001. Além das datas de nascimento outros fatores são relevantes nesta subdivisão, como as memórias coletivas, os sentimentos de

pertencimento e a própria consciência da geração (LADEIRA, COSTA e COSTA, 2013; ROCHA DE OLIVEIRA, PICCININI e BITTENCOURT, 2012; OLIVEIRA, 2011). As teorias sobre gerações destacam que indivíduos que nascem num mesmo período experimentam vivências de vida, históricas e sociais, de forma semelhante, o que pode provocar um padrão similar de respostas, que interferem também na forma como se relacionam com empresas, no ambiente de trabalho e com seus objetivos e aspirações de carreira (SMOLA e SUTTON, 2002).

Em estudos recentes as gerações foram conceituadas e descritas a partir de algumas características. A geração *Baby Boomers*, que representa a geração pós-guerra, cresceu esperando coisas boas da vida. Educados em linha com um forte conceito de disciplina no trabalho e nos estudos, qualquer comportamento fora deste padrão era mal visto pela sociedade. Logo, os valores desta geração eram ordem, disciplina e obediência, e também valorizavam fortemente a juventude (OLIVEIRA, 2009). São motivados, otimistas e voltados para o trabalho, focaram seus estudos para a construção de uma carreira bem-sucedida, valorizam status e ascensão profissional, e são leais às empresas em que trabalham (TULGAN, 2009). A literatura os identifica como pessoas que valorizam a segurança no trabalho, são mais tradicionais, mais acostumados com a autoridade, têm dificuldades em equilibrar a vida pessoal e profissional e buscam por recompensas externas (SÁ, 2011). Já a Geração X, formada por pessoas que viveram período de grandes revoluções, tem como principais características o pragmatismo, a autoconfiança e atitudes egocêntricas. Defendem um ambiente de trabalho mais informal, com uma hierarquia menos rigorosa (OLIVEIRA, 2009). São mais independentes e individualistas quando comparados à geração anterior, buscam feedbacks constantes no ambiente de trabalho, e demonstram ser menos fiéis às empresas do que os *Baby Boomers*, por estarem mais interessados em ganhos de oportunidades e por isso tendem a trocar de empresa em busca de melhores recompensas e desafios. Preocupam-se mais com seus próprios interesses e com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SMOLA e SUTTON, 2002; WONG et al, 2008). Com relação a Geração Y, de acordo com Oliveira (2009), estes se destacam como aqueles que buscam pela satisfação imediata, são transgressores, questionadores, ambíguos em suas ideias e mais flexíveis. Muito conectados e ligados em tecnologia, buscam respostas e rápido reconhecimento no ambiente de

trabalho. São otimistas, envolvidos com a família, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são impacientes, capazes de realizar múltiplas tarefas e de trabalhar em equipe (ALSOP, 2008).

É o processo histórico que aproxima os jovens de uma mesma geração, e dois componentes podem ser destacados nessa integração – eventos históricos que quebram a continuidade, e a forma como esses eventos históricos são vivenciados por grupos de diferentes idades, que se encontram em momentos diferentes do seu processo de socialização. Esses eventos podem ser entendidos como sendo de diversas esferas – econômicos, políticos, culturais ou até mesmo naturais (ROCHA DE OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2012). Sendo assim, o marco cronológico seria apenas uma referência, não podendo delimitar as formas de agir de determinado grupo. Ainda de acordo com os autores, usar tal delimitação com exatidão seria simplificar o conceito e a compreensão da ideia de geração, marcando a importância de se considerar a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais.

Para Mannheim (1993), os portadores de cultura são os responsáveis pela vitalidade e dinamicidade da sociedade, logo, o nascimento de novos portadores de cultura é um fenômeno relevante. A sucessão de gerações implica em perdas de bens culturais acumulados, enquanto que produz inconscientemente uma nova seleção e uma revisão do que está disponível – esquecemos o que já não é útil, desejamos o que ainda não foi conquistado, e lembramos o que fica como recordação social. Trata-se de uma construção de todos. Assim sendo, ao falarmos de gerações, o autor destaca que por um lado temos o conhecimento implícito acumulado e transmitido de geração para geração, com suas devidas interpretações e leituras, e por outro lado temos que compreender as gerações como um processo dinâmico. Para Mannheim (1993) as gerações são compreendidas a partir de suas relações com o meio social, sexo, faixa etária, dentre outros fatores.

2.2. A Geração Y e o Mercado de Trabalho

2.2.1. A Caracterização Dominante da Geração Y

Em estudo recente sobre a denominada Geração Y, Smola e Sutton (2002) destacam que pessoas nascidas no mesmo período compartilham experiências de vida e isso afeta de forma similar o padrão de resposta dessas pessoas a determinadas situações, seus valores e suas crenças sobre o trabalho e tudo o que envolve esse cenário. De acordo com grande parte da literatura, os jovens pertencentes à Geração Y, que representa o segundo segmento mais jovem atuante no mercado de trabalho, demonstram características diferentes das encontradas nas gerações anteriores tanto na sua forma de pensar como em seu comportamento frente ao que querem e ao que esperam do mundo organizacional (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002).

A literatura sobre o tema das gerações destaca diferenças marcantes estas, entretanto os limites parecem não ser tão claros quando olhamos para a prática e, embora tal delimitação faça sentido, parece ser possível encontrarmos características marcantes de uma geração em outra, o que mostra que não se trata mais de uma literatura monolítica. De acordo com alguns autores que discorrem sobre o tema, os *Baby Boomers* valorizam a segurança no trabalho e são dedicados, leais e apegados às empresas, são mais tradicionais e se preocupam com status e recompensas ao longo do tempo. Já a Geração X demonstra ser mais individualista e interessada em ganhos de oportunidades e um pouco mais inclinada à mudança em troca de novos desafios ou ganhos (SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008). A Geração Y, por sua vez, é composta por indivíduos ligados à tecnologia e acostumados a lidar com grande quantidade de informações. São multidisciplinares e altamente conectados com o mundo em geral. Por conta disso seriam mais inclinados à mudança ao invés da segurança no trabalho e, ao mesmo tempo, mais ansiosos por novos desafios (ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006; MUNRO, 2009). Segundo os mesmos autores, tais jovens possuem o desejo de assumir

grandes responsabilidades, querem participar dos processos de tomada de decisão e, como consequência, almejam rápido crescimento e reconhecimento dentro das organizações. Ao mesmo tempo esperam desenvolver suas competências neste ambiente e ter uma rotina de trabalho mais flexível, a fim de equilibrar seus desejos pessoais aos profissionais, uma vez que possuem uma rotina social mais ativa do que a geração anterior. Esses jovens, que estão o tempo todo conectados, são também descritos como ambiciosos, confiantes, imediatistas e impacientes, o que reflete no ritmo que esperam para suas carreiras, não temendo a rotatividade de empregos. Ao mesmo tempo, também não lidam bem com frustrações e restrições, os levando a ter um comportamento inquieto, contestador e até mesmo insubordinado. Costumam ser talentosos, criativos e também exigentes, socialmente conscientes e superestimulados. Por representarem um grupo bastante heterogêneo, e por terem crescido sendo valorizados e se sentindo especiais, se caracterizam como um forte desafio para os que os lideram. Cresceram entendendo que não podem errar, ou seja, foram criados com muitos elogios e sob um forte conceito de autoestima. (LIPKIN e PERRYMORE, 2010; VASCONCELOS et al., 2010; VELOSO, SILVA e DUTRA, 2012).

Os estudos de Lipkin e Perrymore (2010), destacam que as crianças que compõe a Geração Y foram muito desejadas por seus pais, criadas numa cultura centrada nos filhos, tendo sido educadas com base em recompensas e punições. Tal fato explica a necessidade constante que esses jovens têm de receber *feedbacks* e também que sua motivação é influenciada por outros fatores como relacionamento com o gestor, ambiente de trabalho e desenvolvimento pessoal, além do fator financeiro. Mais impacientes, mais tolerantes com os erros e ansiosos por novos desafios, estão mais acostumados com constantes mudanças (ALSOP, 2008), e assim sendo, as suas expectativas não são de longo prazo, como nas gerações anteriores. Seus projetos tanto de vida quanto de carreira teriam prazos mais curtos, uma vez que acreditam que precisam valorizar o momento presente (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Alsop (2008) destaca que estes jovens costumam então trocar de empresa frequentemente, em busca de seus objetivos de carreira, fato este que pode ser observado em jovens pertencentes à Geração Y de diferentes países, independentemente de sua cultura.

Em linha com essas constatações, Sá, Lemos e Cavazotte (2014) destacam que, com relação ao ambiente corporativo, essa geração anseia por mais

flexibilidade na jornada de trabalho e menos formalismo e rigidez. Valorizam a integração entre vida profissional e vida pessoal, não considerando a existência de uma separação entre ambas (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Além disso, verifica-se um maior desejo por status e autonomia no trabalho, quando comparada às gerações anteriores, assim como maior ambição, maior foco na carreira e maior inclinação a apreciar desafios (CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008).

Por conta do modelo de criação que tiveram, Lemos, Pinto e Silva (2017) destacam que os Y's querem saber constantemente como está o seu desempenho no trabalho, e esperam por premiações, como aumentos salariais e promoções, além de buscarem ter um padrão de vida elevado. Para eles o trabalho deve ser prazeroso e, mesmo fazendo o que gostam neste ambiente, dão grande valor a qualidade de vida e são preocupados com aspectos socioambientais (ERICKSON, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Complementando, a pesquisa de Lemos, Pinto e Silva (2017) destaca a presença da palavra autonomia na fala desses jovens, que no ambiente de trabalho anseiam por mais liberdade decisória e menos direcionamento em suas atividades, demonstrando certa frustração quando não conseguem atuar com sua criatividade e poder de decisão. A valorização da autonomia pela Geração Y, referida como afeita à maior liberdade do que seus antecessores, também é destaque nos estudos de Alsop (2008) e de Cennamo e Gardner (2008), e parece ter influência em suas escolhas de carreira, demonstrando ser uma das motivações para que esses jovens busquem novos rumos profissionais (LEMONS, PINTO e SILVA, 2017). Se é que isso pode ser evitado pelas empresas ou não, o estudo de Lemos, Pinto e Silva (2017) buscou entender mais a fundo as razões que levam os Y's a rejeitarem seus empregos em empresas privadas tradicionais, abdicando de suas carreiras e optando por reiniciar suas vidas profissionais nos setores acadêmico ou público ou em sua própria empresa, e observaram que a maioria dos aspectos apontados pelos jovens como motivos de sua insatisfação vai ao encontro das descrições presentes na literatura sobre Geração Y. De acordo com essa pesquisa, os principais motivos de interrupção da carreira em empresas privadas se referem a pouca autonomia na tomada de decisão, pouca flexibilidade, insatisfação no exercício das atividades e comprometimento da qualidade de vida por conta do excesso de trabalho.

Ainda com relação ao comportamento da Geração Y no mercado de trabalho, o estudo de Lemos, Pinto e Silva (2017) destaca um fenômeno crescente no mercado brasileiro: a elevada rotatividade da força de trabalho, que traz alto custo às empresas e danos para a sociedade como um todo, e, considerando todos os tipos de desligamento, há uma concentração desse aumento nas pessoas que possuem entre 18 e 24 anos, e mais ainda se ampliarmos o grupo para 29 anos. Os autores destacam que uma possível inclinação a esse comportamento se daria pelo fato de pertencerem a Geração Y, que como descrito, são jovens que estão mais inclinados à troca de emprego em decorrência de sua propensão à mudança e inquietação. A alta rotatividade desses jovens seria então explicada pela facilidade com que eles se desfazem dos empregos em favor de novas perspectivas que lhes pareçam mais atraentes – busca por autonomia, flexibilidade temporal e espacial, comunicação aberta, *feedback* contínuo, hierarquia menos rígida e prazer no trabalho – sem demonstrar vínculos de lealdade (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Outros fatores que demonstram influenciar a rotatividade dos jovens, de acordo com os estudos de Lemos, Pinto e Silva (2017), são a rejeição a um trabalho sem qualidade de vida e sem flexibilidade. Os autores destacam que mais do que valorizar apenas desafios e uma boa remuneração, essas pessoas querem também ter tempo para realizar atividades que lhes dão prazer fora do ambiente de trabalho, e uma vez que as organizações em que estão empregados não lhes possibilita essa conciliação, escolhem outros rumos, buscando outras alternativas de trabalho.

Trata-se de uma geração hedonista, que busca o prazer e a satisfação pessoal naquilo que desempenha (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002), o que faz com que esses indivíduos busquem ambientes de trabalho que lhes propiciem desafios e realizações constantemente. A oportunidade de aprendizado, a busca por desafios, as oportunidades de desenvolvimento e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional também se caracterizam como relevantes para as escolhas de carreira na pesquisa de Oliveira e Honório (2014). Neste mesmo estudo, além da ausência de desafios, a falta de oportunidades e de mobilidade dentro da própria empresa são fatores que desagradam os jovens da Geração Y. Segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012), o prazer no trabalho é potencializado quando tais jovens são reconhecidos pelas atividades que desempenham, e quando isso não acontece eles tendem a rejeitar a organização. Como vimos, a literatura

destaca que esses indivíduos foram muito elogiados ao longo de sua criação, e por isso dependem de estímulos deste tipo para continuarem motivados a desempenharem com excelência suas funções (ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Sendo a Geração Y motivada mais fortemente por fatores e recompensas externas, através de elogios, *feedbacks* e reconhecimento, é recomendado o desenvolvimento da motivação externa nesses jovens. Dessa maneira será possível desenvolver sua independência, autossuficiência e produtividade no ambiente de trabalho (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Os jovens da Geração Y, como nos destaca Oliveira (2009), precisam de referenciais voltados para os valores e não para regras e julgamentos, o que demonstra a necessidade de orientação por parte dos gestores, com foco na negociação de expectativas e no diálogo, entretanto, não se trata de uma tarefa fácil. Como outros pontos de destaque para as empresas, em sua pesquisa, Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018) concluíram que trabalhar em um ambiente animador e/ou divertido podem influenciar a retenção dos Y's, o que não se mostra tão importante para os X's. Já com relação a existência de boas oportunidades de promoção e reconhecimento, as gerações se aproximam em sua opinião e grau de importância destinado. Os achados vão ao encontro das constatações de Alsop (2008) e Munro (2009), que destacam que os Y's anseiam não só por satisfação, mas também por frequentes estímulos no trabalho, rejeitando assim tarefas rotineiras, e desejando sempre novos desafios.

2.2.2.

Contraponto ao Retrato Homogeneizante dos Y's

Apesar de boa parte da literatura sobre os jovens contemporâneos tender a retratá-los nos termos relacionados no tópico anterior, Lemos (2012) faz um contraponto a essa generalização, argumentando que, embora haja uma homogeneização sobre o que é a Geração Y, esta não se trata de um bloco monolítico. A autora destaca que tal homogeneização pode ser explicada, no campo da Administração, pela sensibilidade à demanda do setor produtivo, que se preocupa em reter essa nova força de trabalho, composta por jovens com formação superior, vindos de camadas médias e que seriam candidatos a posições gerenciais dentro das organizações. Em meio a dificuldade de atrair e reter este

perfil de profissionais, versus o grande *turnover* deste dentro das empresas, atribui-se como motivo da não lealdade a suposta causa geracional, e para dar conta disso surgem inúmeros estudos, como por exemplo os estudos de Cavazotte, Lemos e Viana (2012). Gestores tem indagado por que esses jovens não hesitam em trocar de emprego diante de ofertas mais atraentes, buscando saber o que motiva a baixa lealdade neste cenário. De fato, como destaca Lemos (2012), questões culturais e sociais parecem impactar o assunto, uma vez que jovens que seriam da mesma geração, se considerarmos ano de nascimento, possuem características diferentes dependendo de sua situação socioeconômica, por exemplo.

Ainda de acordo com a autora, o número expressivo de jovens brasileiros que não fazem parte do mercado de trabalho, seja por desinteresse ou por falta de preparação, põe em xeque as descrições sobre Geração Y que vimos até aqui, que os caracterizam como ambiciosos, focados em suas carreiras e preocupados com o seu reconhecimento e desenvolvimento profissional. Neste contexto, classe social, etnia e acesso ao conteúdo digital são fatores que podem influenciar a formação de um indivíduo, trazendo limitações à categoria de gerações existente. Foi criado um grupo atemporal e mundial, entretanto, neste, parece terem sido desconsiderados alguns aspectos, como, diferenças sociais, econômicas e culturais entre os países (ROCHA DE OLIVEIRA, PICCININI e BITENCOURT, 2012; GABRIEL, SILVA e MORETTI, 2014). Para Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), a Geração Y poderia ser compreendida como uma geração planetária, e seu conceito incorporado de maneira acrítica pela comunidade científica. Ainda de acordo com os autores, o modelo abrangente que tem sido utilizado para descrever esta geração não pode ser utilizado para compreender a juventude de um país como o Brasil, por exemplo, onde a inserção digital e o ensino superior são um privilégio, marcando a importância de se considerar que uma geração não é constituída de forma independente e livre de um contexto sócio histórico. Além disso é necessário considerar a influência que ocorre entre as gerações, no processo de socialização (ROCHA DE OLIVEIRA, PICCININI E BITENCOURT, 2012). Diante disso, cabe destacarmos que nesta pesquisa, ao abordarmos a Geração Y, estamos considerando jovens que possuem formação superior, pois são esses que vêm sendo retratados, de forma corrente, nos estudos sobre essa geração.

Ao mesmo tempo em que defendem um comportamento mais voltado à construção de carreiras sem fronteiras – caracterizadas pela troca frequente de emprego, em linha com os achados de grande parte da literatura sobre a Geração Y, os estudos de Sá, Lemos e Cavazotte (2014) corroboram a tese da não homogeneização, ao revelarem características que nos fazem pensar no interesse de jovens por construírem carreiras de longo prazo numa mesma organização, fato que para grande parte da literatura não estaria alinhado ao perfil dos Y's. Tais características estão relacionadas a expectativas por crescimento vertical na empresa, treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa e segurança para o futuro. Logo, é possível considerarmos que as mesmas características valorizadas por uma Geração Y adepta da construção de uma carreira sem fronteiras, parecem existir no discurso de jovens, da mesma geração, que se interessam por construir uma carreira de longo prazo numa organização. Sendo assim, cabe destacar a diversidade de interesses de jovens integrantes de uma mesma geração (SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014). Em linha com esses achados, Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) destacam que para a compreensão de uma geração é necessário considerar uma análise relacional da co-construção dos grupos geracionais, e não apenas os conflitos e diferenças que as marcam, como a literatura dominante tem feito, descrevendo as gerações X e Y como antagonistas, principalmente no que tange ao ambiente de trabalho.

No cenário nacional os estudos de Cavazotte, Lemos e Viana (2012) destacam que os jovens brasileiros desejam realizar tarefas variadas e estimulantes, e desejam também ter liberdade para decidirem como irão realizá-las. Além disso, aspiram pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional e querem ser reconhecidos, demonstrando assim comportamento ambicioso, hedonista e desejoso por novidades. Entretanto, mais uma vez, a literatura destaca incongruências entre a literatura internacional e nacional, uma vez que, neste mesmo estudo, as autoras destacam que os jovens brasileiros, os mesmos que possuem as características aqui descritas, também valorizam recompensas tangíveis como salários e benefícios, e aspiram por segurança e por carreiras construídas com base em vínculos de longa duração, indo de encontro ao que diz a grande maioria dos estudos internacionais. Nos parece pertinente, mais uma vez, evidenciar que características sociais e culturais parecem influenciar o

comportamento dos jovens da Geração Y, que sob esse ponto de vista não deveriam ser considerados como uma categoria homogênea.

Aprofundando as divergências encontradas na literatura, a pesquisa de Sá, Lemos e Cavazotte (2014) destaca que, grande parte dos jovens da Geração Y respondentes de sua pesquisa, entendem a carreira como uma possibilidade de ascensão que acontece de forma linear e previsível dentro da empresa e o título do cargo é importante para eles, mesmo que considerem também a presença de ganhos de conhecimentos e de experiências. Parece que o que os difere, neste caso, é a ambição com que almejam conquistar esse crescimento e as novas posições, e não que não tenham interesse ou não valorizem isso. A segurança no trabalho, que segundo grande parte da literatura estudada, também não é uma característica da Geração Y, que seria mais propensa ao risco, aparece na pesquisa de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), destacando certa aversão de alguns Y's em lidar com riscos e frequentes mudanças, o que demonstra que alguns desses jovens parecem desejar uma carreira tradicional, onde a segurança no trabalho vem como consequência da lealdade à empresa. De acordo com as autoras, tais aspirações aproximam esses jovens das gerações que os antecederam, o que contrasta aos achados de grande parte da literatura, uma vez que mesmo que a nova geração de trabalhadores tenha algumas aspirações em linha com as tendências estudadas, principalmente no que tange aos estudos sobre carreiras sem fronteira, a visão tradicional ainda parece predominar entre eles. Vale destacar, como nos traz Schwartz (1992), que a segurança não diz respeito somente à estabilidade, mas também se refere a valores que remetem ao senso de pertencimento e ao desejo de ser aceito e fazer parte de um grupo social. Em linha com estes achados, que se contrapõem a literatura dominante, Clarke (2013) nos traz interessante contribuição a questão da valorização da segurança ao dizer que no novo modelo de carreira organizacional descrito por ele, e que será descrito mais adiante neste trabalho, a segurança do emprego passa a ser vista como a continuidade do emprego, o que reflete as necessidades do empregador, do empregado e do ambiente. Reconhece-se que organizações podem não oferecer emprego vitalício, mas podem oferecer emprego a longo prazo, num formato que gera lealdade e interesses mútuos.

Os estudos de Lemos, Pinto e Silva (2017) também atentam para a questão da segurança no trabalho, ao observarem que alguns jovens pertencentes à

Geração Y optaram, inclusive, por migrarem de uma empresa privada para seguirem uma carreira pública em busca de estabilidade futura, sendo uma opção mais segura diante a imprevisibilidade do mercado de trabalho. Tal fato, como vimos, vai de encontro a maioria das descrições encontradas na literatura internacional dedicada ao tema. Dessa forma, podemos destacar que, mesmo quando se trata de um grupo que faz parte do mesmo estrato socioeconômico, a caracterização de um perfil geracional homogêneo é questionável (SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014), não estando as diferenças somente relacionadas a uma questão sociocultural. Os resultados encontrados na pesquisa de Lemos, Pinto e Silva (2017), contrariando parte da literatura que homogeneíza os jovens pertencentes a Geração Y, sugerem que as diferenças existentes impactam as decisões de carreira desses indivíduos.

Nesta mesma linha, a pesquisa de Cavazotte, Lemos e Viana (2012) também destacou nos Y's características que os aproximam das gerações anteriores, uma vez que esses jovens, caracterizados por preferirem relações de curto prazo, e apesar de estarem ingressando e vivenciando um mundo do trabalho diferente do que viveu a geração anterior, demonstraram desejo por fazer carreira numa mesma empresa. Esse desejo, em muitos casos, está vinculado a vontade de atuar numa empresa de prestígio, que inspire orgulho e admiração, da mesma forma como pensavam as gerações anteriores. Entretanto, as autoras apontam que pode haver uma frustração com a dificuldade concreta de construir uma carreira de longo prazo numa organização, visto o que a literatura aponta, sendo enfática ao dizer que as relações de trabalho mudaram, e que as carreiras organizacionais típicas dos *Boomers* estão em extinção, e que cada vez mais caberá ao próprio indivíduo gerenciar sua carreira (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Ainda de acordo com Cavazotte, Lemos e Viana (2012), os Y's que desejam seguir uma carreira tradicional podem também se frustrar com a velocidade com que as coisas acontecem, indo de encontro à sua expectativa de velocidade de crescimento. Cabe ressaltar, entretanto, que neste mesmo estudo os jovens demonstram características bastante alinhadas às encontradas na literatura sobre a Geração Y ao enfatizarem seus anseios quanto ao futuro profissional, desejo por vivenciar desafios, prazer, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, reconhecimento, e relações amistosas e éticas no trabalho.

Seguindo o debate e a busca pelas diferenças geracionais, Twenge e Campbell (2008) realizaram análises a partir de resultados observados em inventários de personalidade e comportamento preenchido por um número relevante de jovens americanos entre 1930 e os dias atuais. Tal estudo destaca que os Y's apresentam maiores níveis de autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão, e níveis mais baixos de necessidade de aprovação social, do que as gerações anteriores, o que sugere a presença de alta necessidade de satisfação e menor propensão a assumirem responsabilidades pelo sucesso ou fracasso de projetos. Aqui é possível perceber também certa divergência com achados citados anteriormente, confirmando as conclusões de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que observam que há uma lacuna a ser preenchida pela literatura, com a finalidade de melhor explicar em que dimensões os novos profissionais são de fato distintos dos demais e por quê. Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) trazem uma interessante reflexão ao destacarem o conceito de juventude, mostrando que indivíduos de um mesmo grupo etário raramente formam uma identidade única, logo, é necessário que consideremos juventudes, e não um grupo único e homogêneo. Para Cavazotte, Lemos e Viana (2012), tentar traçar um perfil único para descrever com precisão toda uma geração, tem sido, talvez, a principal limitação da literatura internacional sobre a Geração Y. Frente a isso, é interessante observar que, embora a literatura que aborda as atuais tendências das carreiras seja enfática ao afirmar que a ascensão profissional estaria mais voltada para a mudança de organização e não à promoção dentro de uma mesma empresa, é possível identificar um possível desalinhamento, uma vez que muitos jovens pertencentes a Geração Y idealizam uma carreira com progressões de longo prazo numa mesma organização. Dessa forma, para muitos jovens o formato de carreira idealizado seria o formato tradicional, que estaria em declínio no mundo do trabalho atual segundo grande parte da literatura sobre o tema (DUTRA, 2010; BALASSIANO e COSTA, 2006; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Tal constatação nos faz pensar se estaria este formato realmente em declínio no mercado de trabalho contemporâneo ou se há um possível desalinhamento entre as expectativas dos jovens e as oportunidades que se apresentam a eles.

2.3. Conceituando as Carreiras

O conceito de carreira vem mudando com a evolução do mundo do trabalho, e conforme Veloso e Dutra (2010), foi após a Segunda Guerra Mundial, devido ao crescimento da complexidade organizacional das empresas, que os estudos sobre carreiras se tornaram mais intensos. As bases para este estudo nascem com a Escola de Administração Científica. London e Stumph (1982 apud DUTRA, 2010) conceituam carreira como uma sequência de posições e de trabalhos realizados ao longo da vida, por um indivíduo. Tratam-se de transições que variam conforme o indivíduo e o ambiente em questão, supondo então a não existência de uma linearidade, e sim a incidência de movimento, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Para Hall (2002), o termo carreira traz consigo uma série de significados, apontando quatro conotações distintas nas quais o termo seria mais utilizado, sendo esses: carreira como avanço, caracterizada pela mobilidade vertical em uma hierarquia organizacional através de uma sequência de promoções; carreira como profissão, caracterizada como carreira somente na presença, periódica, de movimentos progressivos de status; carreira como a sequência de trabalhos durante a vida, caracterizada sem julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, sendo então a série de posições ocupadas pelo indivíduo, sem considerar níveis hierárquicos ou tipo do trabalho – esta é a visão mais representativa dentro da ciência comportamental; e carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, caracterizada também como representativa para a ciência comportamental, representando a forma como o indivíduo experimenta a sequência de atividades e trabalhos que constituem a sua história. A partir dessas concepções Hall (2002) define então o termo carreira como a sequência de atitudes e comportamentos relacionados as experiências de trabalho e das atividades durante a vida de uma pessoa, percebidas individualmente.

Até aproximadamente 1980, as carreiras, denominadas como carreiras organizacionais, eram basicamente geridas pelas organizações, sendo a forma mais comum de ascensão o crescimento dentro de uma mesma empresa. Entretanto, em meados dos anos 1980 os estudos sobre carreira passaram a focar

também nas pequenas e médias empresas, e não só nas grandes organizações, diante a uma tendência que ocorria nos mercados europeus e no vale do Silício nos Estados Unidos, onde pequenas empresas se mostraram também competitivas. Neste cenário, começam a existir contratos de trabalho mais flexíveis (SCALABRIN, KISHORE e CASADO, 2010). Ainda de acordo com as autoras, passamos a viver num mundo mais incerto, com a presença intensificada de novas tecnologias, que influenciam o mercado global. Trata-se de uma nova economia, que muda a forma de funcionamento das organizações, e conseqüentemente, as oportunidades de carreira que emergem. A carreira passa a responder de forma a se adaptar ao novo mundo.

De acordo com Sá, Lemos e Cavazotte (2014), em se tratando do mercado contemporâneo, as carreiras organizacionais, que seriam as tradicionais, não se caracterizam mais como opção dominante, ainda que as grandes empresas mais hierarquizadas continuem influenciando a carreira de seus funcionários. Ao longo dos anos as relações de trabalho foram flexibilizadas, e uma das conseqüências disso, segundo Dutra (2010), foi a transferência da responsabilidade da gestão da carreira, que antes era da empresa, para o funcionário, com foco em seu autodesenvolvimento, ou pelo menos há uma divisão de responsabilidades para ambas as partes. Neste novo cenário os indivíduos são incitados a acumular conhecimento e gerenciar suas carreiras, para então conseguir mobilidade no mercado de trabalho (VELOSO e DUTRA, 2010).

Segundo Veloso et al., (2008), ao mesmo tempo em que o mercado atual exige flexibilidade por parte das empresas para atuar e influenciar seu segmento de negócio, os profissionais são direcionados a repensarem a condução de suas carreiras a fim de atuar de forma mais proativa e independente. Assim sendo, o formato tradicional de carreira estaria sendo substituído, revelando uma dinâmica menos associada à inserção e desenvolvimento de carreira em uma única organização. Surgem então os conceitos de carreiras sem fronteiras e carreira proteana, que se esforçam para entender e conceituar os novos desenhos que as carreiras vêm assumindo na contemporaneidade (VELOSO et al., 2008; DUTRA, 2010; ANDRADE, KILIMNIK e PARDINI, 2011).

Ainda de acordo com Veloso et al. (2008), para o indivíduo, a carreira envolve a compreensão e a avaliação das experiências profissionais, e para a empresa, envolve políticas, procedimentos e decisões. Dessa forma, entende-se

que a carreira deixa de ser uma sequência de trabalhos e experiências, e evolui para um conceito mais abrangente, que considera que seus estágios e sua transição são determinados pelo tipo de pressão, seja pessoal, da empresa ou da sociedade, que o indivíduo é submetido ao longo da vida. Assim sendo, o conceito de carreira inclui o fator imprevisibilidade, e também o fator movimento, em seu novo desenho, não supondo que se trate de algo linear. Considerando então o enfoque centrado no profissional, surgem e se fortalecem, conforme citado acima, os conceitos de carreiras sem fronteiras e carreira proteana, que se contrapõem à concepção das carreiras organizacionais (SÁ, 2011).

2.3.1. Carreiras Organizacionais

Antes de nos debruçarmos sobre os novos formatos de carreiras, cabe entender um pouco mais sobre as carreiras organizacionais, também denominadas carreiras tradicionais, que pressupõem um cenário estável de único emprego, caracterizadas por movimentações intraempresa (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996), e que segundo Clarke (2013) é um campo de pesquisa fértil que tem sido largamente ignorado nos últimos anos. Este modelo foi mais predominante nos anos 1980, e também marcou presença nos anos 1990. No modelo tradicional o crescimento profissional se daria de forma linear e vertical, com aumentos salariais, sendo o sucesso do indivíduo avaliado e definido pela organização, logo, neste contexto é a organização que conduz a carreira do indivíduo, e pressupõe-se um cenário estável de um único emprego (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996; ROBBINS, 2005; BALASSIANO e COSTA, 2006). Entretanto, segundo Robbins (2005), o papel da organização na carreira de seus funcionários mudou de forma considerável nos últimos vinte anos, e por isso, o modelo tradicional não representa mais uma opção dominante no mercado. Este tema tem sido amplamente discutido dentro das organizações e no mercado, se impondo como um grande desafio, como citado anteriormente neste estudo. De acordo com Clarke (2013), este modelo tem sido retratado com cada vez menos relevância, ao se considerar que as organizações não querem ou não oferecem segurança no emprego, enquanto que os indivíduos buscam maior independência e flexibilidade

em relação ao desenvolvimento de carreira. Entretanto, o autor argumenta que a carreira organizacional não só ainda existe, como é relevante e desejável.

Para Dutra (2010), as principais características deste formato tradicional são: o contexto sem dinamismo e com estabilidade; uma economia vinculada às grandes empresas, sendo estas as produtoras de oportunidades de emprego; interdependência entre empresa e indivíduo; oportunidades de carreira de longo prazo; empreender não se mostra como uma forte opção; os funcionários fazem parte das fronteiras da empresa, enquanto que os clientes e os fornecedores estão fora dessas fronteiras; as carreiras não são estruturadas e definidas pelos indivíduos, mas sim pelas empresas; o desenvolvimento e o aprendizado do profissional não acontecem externamente, e sim dentro da organização; trocas e oportunidades se limitam ao ambiente interno da empresa. Neste contexto, conforme destacado anteriormente, a empresa é a única responsável pelo desenvolvimento profissional do indivíduo, que deve ser dedicado e leal à organização. Clarke (2013) nos traz um complemento a esta visão ao destacar o papel da organização menos em termos de planejamento de carreira e mais em termos de suporte para atualização de qualificações e manutenção de conhecimentos profissionais ou programas formais de desenvolvimento gerencial.

A progressão do indivíduo, nas carreiras organizacionais, é mensurada através dos graus que ele vai atingindo na hierarquia da empresa. Neste modelo o crescimento é vertical, e acontece através de reajustes na remuneração, seja por mérito ou promoção. Trata-se de uma carreira vinculada a uma organização, através de um trabalho remunerado, com contrato formal entre o trabalhador e a empresa. Aqui o sucesso é avaliado e definido pela organização, logo, é a organização quem conduz a carreira do indivíduo (SÁ, 2011). Sendo assim, a empresa é a única responsável pelo desenvolvimento profissional do indivíduo, cabendo a este último ser leal e dedicado à organização. Nesse contexto o conhecimento está dentro da organização, ficando suas expectativas e trocas limitadas ao ambiente em questão, não havendo expansão para fora. Embora este modelo tenha sido predominante nos anos 1980, como vimos, de acordo com Arthur e Rousseau (1996) a maior parte das empresas não pode mais oferecer carreiras que durem toda a vida, e com isso as pessoas não podem mais ter perspectivas profissionais de longo prazo. É então neste momento que surgem novos comportamentos e novos conceitos, como as carreiras sem fronteiras e a

carreira proteana, como uma proposta para explorar um novo significado de organização e uma nova visão sobre carreira. Entretanto, indo de encontro a literatura acadêmica dominante sobre o tema, Clarke (2013) propõe um modelo chamado de nova carreira organizacional, que combina características da carreira organizacional tradicional, das carreiras sem fronteiras e da carreira proteana. Este novo modelo tem como atrativo a real possibilidade de desenvolvimento dos funcionários, com oportunidades de progressão de carreira lateral e vertical, e este desenvolvimento é patrocinado pela organização, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento. O autor destaca que, considerando a natureza dinâmica do ambiente de trabalho, há tendência em afirmar que os novos modelos de carreira, que proporcionam uma melhor adequação tanto para os indivíduos quanto para as organizações, concentrando-se na empregabilidade em detrimento da segurança do emprego, predominam, enquanto que a carreira organizacional deixa de ser uma opção viável, e destaca que de fato há evidências da escolha pelos novos modelos. Entretanto, Clarke (2013) questiona o porquê do descarte da carreira organizacional, alegando a existência de poucas evidências empíricas para apoiar este fato, assim como para afirmar que não se trata mais de um modelo desejado, embora os proponentes das novas formas de carreira dominem grande parte da pesquisa atual.

As previsões de que a carreira organizacional está se tornando extinta parece prematura, uma vez que estudos recentes demonstram outras evidências, ao destacar que gestores e profissionais tem construído suas carreiras por muitos anos em uma mesma organização, sendo essa uma boa opção não apenas para esses empregados, como também para as organizações, que com isso sustentam a retenção de habilidades e conhecimentos dentro de seu ambiente. Além disso, também para os jovens das Gerações X e Y, desenvolver carreira dentro de uma única organização ainda é altamente valorizado e procurado. Assim sendo, enquanto estudiosos proclamam o fim da carreira organizacional, as evidências indicam outra coisa (CLARKE, 2013). De acordo com Clarke (2013), nenhuma dessas evidências nega a existência, importância e relevância dos novos modelos de carreira, o ponto é a forma como a carreira organizacional tem sido considerada nesse contexto.

O modelo de carreira organizacional se tornou sinônimo de burocracia, de algo antigo, com promessa de emprego vitalício e oportunidades de crescimento

vertical. Nesse contexto, não se levou em consideração que existe uma satisfação pessoal obtida com o progresso de carreira que se dá dentro de uma organização, há um sentimento de pertencimento. Para Clarke (2013), do ponto de vista do funcionário está claro que este modelo ainda caracteriza uma opção atraente, uma vez que as pessoas querem segurança no emprego, mesmo que seja pelo tempo que escolherem ficar em determinada organização. As pessoas valorizam e querem o apoio de seus empregadores para administrar e desenvolver suas carreiras. Contrapondo a literatura dominante sobre o tema, o autor destaca que a carreira organizacional parece estar bem viva, porém não mais como sinônimo de uma carreira burocrática. Com o tempo, em resposta aos movimentos econômicos e do mercado de trabalho, este modelo evoluiu, e embora não possa mais prometer uma estabilidade vitalícia, possibilita a existência de uma carreira interessante, não linear, e satisfatória dentro dos limites de uma ou poucas organizações (CLARKE, 2013).

2.3.2. Carreiras Sem Fronteiras

As carreiras sem fronteiras surgem num cenário onde a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que refletem em outras esferas da vida, além da esfera do trabalho, trazendo preocupação relevante com as escolhas relacionadas ao trabalho. É então que no dinâmico contexto social outros arranjos de carreira se formam, influenciando o comportamento das pessoas e também às organizações. Originadas não somente por fatores ligados a mudança de comportamento dos trabalhadores, as carreiras sem fronteiras surgem para atender as necessidades das organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionais enxutos e flexíveis. Arthur e Rousseau (1996) examinam as mudanças fundamentais que ocorrem na forma como o trabalho é feito e como isso influencia o comportamento das pessoas frente a esse tema. Para os autores, a carreira sem fronteiras não caracteriza uma forma única de carreira, mas sim uma gama de possibilidades, que desafiam os pressupostos tradicionais, destacados no modelo de carreiras organizacionais. Mesmo sendo um tema recente, é possível destacar sua relevância, entretanto sua abordagem requer cautela (VELOSO e DUTRA, 2010).

Num contexto de grandes mudanças no ambiente socioeconômico, que passa a se tornar mais turbulento a partir de meados dos anos 1980, passa-se a falar em carreiras sem fronteiras. Trata-se de um novo modelo de carreira que faz sentido tanto para pequenas como para grandes empresas, e para as pessoas que tentam se adaptar à era moderna (SCALABRIN, KISHORE e CASADO, 2010). Dutra (2010) destaca que as carreiras sem fronteiras surgiram como alternativa frente a impossibilidade das empresas em conseguir oferecer carreiras de longo prazo aos seus funcionários, considerando as dificuldades das organizações em manter sua estrutura de emprego, embora esse formato ainda tenha seu lugar no mercado. A partir dos anos 1970 os negócios de grande parte das companhias se tornaram menos promissores, o que resultou numa diminuição dos empregos, dificultando assim o desenvolvimento de uma trajetória profissional dentro de uma única organização. Neste contexto, Arthur e Rousseau (1996) destacam o surgimento das carreiras sem fronteiras, considerando as modificações sociais ocorridas da sociedade industrial para a nova economia, que se caracterizam pela movimentação entre organizações distintas, uma vez que, por motivos pessoais ou familiares, um indivíduo não aceita as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa em que atuam, buscando então outras oportunidades no mercado.

Neste novo desenho, é a independência do profissional que está em destaque, e em função dos seus relacionamentos e da busca frequente por desafios, eles passam a ser os responsáveis por suas carreiras. De acordo com Hall (1996), o indivíduo agora precisa ser adaptável, saber aprender, e ser flexível às transformações do mercado e às novas oportunidades de trabalho. Ele deve ser o responsável por dirigir sua própria carreira, e isso pode ser facilitado pela rede de relacionamento que possui. Nesta passagem da sociedade industrial para a nova economia, onde o foco passa a ser a flexibilidade no lugar do planejamento, não só os indivíduos mudaram, mas também as organizações. Essas precisaram se transformar em organizações sem fronteiras e passaram a atuar em mercados abertos, ou seja, ambos tiveram que se reorganizar, passando a unir seus conhecimentos, qualificações e tecnologia de forma diferente (VELOSO et al., 2008). Arthur e Rousseau (1996) destacam que houve também uma diminuição das oportunidades de carreira nas organizações, fato que tem influência na menor presença de carreiras organizacionais, em detrimento de uma maior

movimentação entre as empresas, ao invés de uma maior movimentação dentro das empresas, mas destacam também que trata-se de um fenômeno recente, que está sob revisão. De fato, ainda encontramos no mundo contemporâneo empresas que não parecem estar alinhadas a este movimento, que ainda atuam de forma tradicional e esperam que seus funcionários atuem em linha com a “antiga” perspectiva. Acreditamos que por este motivo, e também pelo fato de ser um conceito recente na literatura, que Veloso et al. (2008) consideram que abordar as carreiras sem fronteiras representa um desafio e exige cuidados.

Arthur e Rousseau (1996) destacam algumas formas de apresentação das carreiras sem fronteiras: movimentação através de fronteiras de empregadores distintos; o trabalho pode ser comercializado de forma autônoma ou de forma complementar; pode ser sustentada por *networking* ou informações externas; se dá quando as tradicionais fronteiras organizacionais de carreira são interrompidas em função de um discurso hierárquico e fundamentos de progresso; quando um indivíduo rejeita oportunidades de crescimento profissional por motivos familiares ou pessoais; pode ser percebida como um futuro sem fronteiras, sem que sejam considerados obstáculos estruturais. Segundo os autores, para ser bem-sucedido neste cenário é necessário ter um conjunto significativo de habilidades. Há um alto custo envolvido, e trata-se de algo difícil para grande parte das pessoas.

Diante dos significados encontrados para carreiras sem fronteiras, Sá (2011) destaca que o ponto comum é a independência do profissional, e cabe destacar também que o indivíduo e a organização representam unidades diferentes de análise. Diferente das carreiras organizacionais, as carreiras sem fronteiras representam uma trilha individualizada, que passa por diferentes organizações a partir de experiências de trabalho diferentes. Não há espaço para a linearidade da ascensão profissional neste contexto, sendo mais independente a relação do indivíduo com a organização, uma vez que o indivíduo, agora com um perfil mais pró ativo, é o gestor de sua carreira. Neste cenário, os profissionais tomam conta de suas carreiras, aproveitando as oportunidades de aprendizagem por iniciativa própria, e trabalhando proativamente com seus empregadores na sequência de experiências que lhes oferecem essas oportunidades (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996). Dessa forma, este conceito representa uma trilha profissional individualizada, realizada em organizações diferentes, a partir de experiências diferentes de trabalho. Para Coelho (2006), planejar uma carreira sem fronteiras

significa encontrar o caminho para a realização no trabalho, desenvolvendo competências que permitam ao indivíduo ampliar suas possibilidades de prestação de serviço, e de participar da sociedade, não estando, necessariamente, vinculado à uma organização.

Poulsen e Arthur (2005) nos trazem uma reflexão sobre a importância da carreira subjetiva neste novo contexto. Segundo os autores, a carreira subjetiva seria movida pelas paixões e motivações, pela identidade e conexão com outras pessoas e pelo entendimento das próprias habilidades, provendo assim um significado próprio para o indivíduo. Segundo os autores, a carreira subjetiva precede a objetiva, sendo esta última caracterizada por uma sequência pré-ordenada de ocupações, comum a uma época de estabilidade socioeconômica. Para dar conta disso, ainda de acordo com Poulsen e Arthur (2005), os indivíduos devem se engajar fortemente na interpretação subjetiva de suas carreiras e considerar seus possíveis desdobramentos. Assim sendo, para os autores, em linha com as competências destacadas nas carreiras inteligentes, que segundo Veloso et al. (2008) também podem se aplicar às carreiras sem fronteiras, as pessoas devem se preocupar com três formas de saber (*“Ways of Knowing”*), que se relacionam entre si: por que elas trabalham (*why we work*) – suas motivações, valores e identidade; como se trabalha (*how we work*) – aplicação de suas habilidades e conhecimento; e com quem se trabalha (*with whom we work*) – sua rede de relacionamentos, reputação e apoios de carreira. As pessoas que estão atentas a esses pontos, estão mais bem preparadas para lidar com as transições de carreira e para se beneficiar com oportunidades futuras, já que estão mais preparadas para investirem de forma mais efetiva em suas carreiras, construindo relações mais produtivas e satisfatórias com seus empregadores, sejam atuais ou até mesmo futuros.

Em resumo, com base nos estudos de Arthur e Rousseau (1996), de Weick (1996) e de Saxenian (1996), Dutra e Veloso (2010) destacam os seguintes requisitos para considerar que uma carreira é sem fronteiras: a pessoa é considerada como principal responsável pelas ações que envolvem a carreira; deve-se apresentar certa mobilidade através das fronteiras organizacionais e valor do trabalho, independente do empregador; deve-se ter subsídios de redes de relacionamento e de informações sobre o mercado de trabalho; deve-se reconhecer formas de progressão que independem da hierarquia organizacional tradicional; há

existência de conciliação entre as necessidades pessoais, familiares e profissionais; deve poder se organizar através do próprio indivíduo; deve-se reconhecer oportunidades de atuação em pequenos projetos, e também entre e dentro de projetos, como possibilidades de carreira e mobilidade; deve ter a aprendizagem como fator crucial para o desenvolvimento profissional e para a condução da carreira; e deve considerar a ação e a participação não contratual como elementos indispensáveis ao desenvolvimento. Como resposta às mudanças no mundo trabalho, por conta das mudanças ocorridas no contexto econômico, social e organizacional, surgem as carreiras sem fronteiras, e para que esta se dê, é necessário que o indivíduo se posicione como ator no planejamento da sua vida profissional, e que a organização considere seu papel de responsável por definir um sistema de gestão de carreiras (VELOSO e DUTRA, 2010).

Diante ao exposto, Souza, Lemos e Silva (2017) nos trazem uma interessante reflexão acerca da promessa de libertação aos trabalhadores, que parece estar intrínseca a este novo formato de carreira: uma vez que tal libertação implica que os próprios trabalhadores sejam os responsáveis pela gestão de suas carreiras, trata-se de uma liberdade que impõe uma única opção, que é a da responsabilização integral desses indivíduos pelo sucesso ou fracasso de sua trajetória profissional.

2.3.3. Carreira Proteana

Na carreira proteana, conceito desenvolvido por Hall (1976) inspirado no Deus grego Proteus, a motivação vinda das necessidades pessoais se sobrepõem às necessidades da empresa. Trata-se de uma carreira impulsionada pela pessoa, e não pela organização, e que será reinventada de tempos em tempos, em linha com as mudanças ocorridas no ambiente, e na própria pessoa (HALL, 1996). Como principais características desta, destacam-se: o autodirecionamento na realização do trabalho; podem ser redirecionadas a qualquer momento em função das necessidades do indivíduo e por circunstâncias ambientais; a aprendizagem acontece a todo tempo e de forma autoconsciente; os indivíduos moldam o gerenciamento, e não a empresa; valorizam-se experiências, habilidades, mudanças de identidade e de aprendizagem ao longo da vida do indivíduo; o que

importa é o tempo de carreira e não o tempo cronológico; são construídas por diferentes experiências pessoais; a mensuração do sucesso é decorrente dos valores do indivíduo – o sucesso é psicológico. De acordo com Hall (1996), o objetivo final da carreira passa a ser o sucesso psicológico, ligado ao orgulho e a realização pessoal advindos do alcance dos objetivos mais importantes da vida, e não mais o sucesso vertical, presente no antigo contrato de carreira, que tinha como objetivo subir na hierarquia corporativa e ganhar muito dinheiro. Na carreira proteana, as escolhas e a busca pela autorrealização estão totalmente integradas à vida do indivíduo, que pode escolher mudar, de organização ou de área de atuação, em função dessa busca (SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014). No modelo tradicional só se alcança o sucesso vertical chegando ao topo, já o sucesso psicológico pode ser alcançado de infinitas maneiras (HALL, 1996).

Hall (1996) destaca que há uma mensagem mista acerca do tema carreiras, uma vez que a turbulência e a complexidade do ambiente de negócios resultam em possibilidades de carreiras ambíguas, e muitas vezes, contraditórias. Neste contexto, talvez como forma de defesa, os indivíduos demonstram comportamentos ambivalentes com relação aos seus desejos e planos, e em sua relação com as empresas. O contrato psicológico tradicional, baseado na recompensa vinda do trabalho duro e leal, foi substituído por um contrato baseado na aprendizagem contínua (HALL, 1996). Hill (2002) também nos atenta para este fato, ao destacar essa mudança no contrato psicológico tradicional de carreira, que tinha promessas de segurança e emprego de longo prazo, passando a ser agora um contrato de curto prazo, que é renovado constantemente a partir das necessidades do indivíduo. Ainda de acordo com o autor, o contrato psicológico estabelece um acordo de expectativas entre o indivíduo e a empresa, que geralmente é implícito e pactuado por ambas as partes nesta relação de trabalho. Para que o indivíduo consiga lidar com essas mudanças ele precisa, segundo Dutra (2010), se envolver no aprendizado, sabendo o que deve aprender, como aprender e ter consciência de que se trata de um processo contínuo. Assim sendo, para se desenvolver na carreira proteana é preciso que o indivíduo tenha um auto senso de identidade e adaptabilidade pessoal (SÁ, 2011). Trata-se de um modelo de carreira que dá ao indivíduo liberdade, e nem todos estão preparados para isso.

Hall (1996) se refere a carreira proteana como a carreira do século XXI, e destaca que esta não é medida pelo tempo cronológico e pelos estágios da vida,

mas sim pelo aprendizado contínuo. Na carreira proteana o crescimento se dará por um processo de aprendizagem contínuo que considera características da pessoa, desafios do trabalho e relacionamentos vividos. Neste cenário, para o autor, a segurança no emprego continuará a perder importância e será substituída pela meta da empregabilidade. Como resultado, tem-se um crescimento da energia criativa no trabalho. O novo contrato de carreira não é um pacto com a organização, é um acordo consigo mesmo e com o próprio trabalho. O caminho para o topo se dá agora com a presença de um coração, onde há prazer e identificação envolvidos, e perseguir a carreira proteana requer um alto nível de autoconsciência e responsabilidade pessoal. Há os que apreciam este novo formato de carreira, mas há também aqueles que se sentem aterrorizados com tanta liberdade; é necessário um processo de desenvolvimento e de aprendizagem para se adaptar.

Hill (2002) destaca quatro importantes dimensões na carreira proteana: a performance a partir do critério do indivíduo, e não da organização; as atitudes do indivíduo, que irão influenciar as suas escolhas relacionadas à carreira; a identidade com base no auto respeito; e a capacidade de adaptação e flexibilidade no trabalho. Em linha, de acordo com Hall (2002), se destacam como algumas características do contrato proteano de carreira: o gerenciamento da carreira pela pessoa, e não pela organização; considera a carreira como um conjunto de experiências ao longo da vida; o desenvolvimento é obtido através do aprendizado contínuo, não se tratando, necessariamente, de um treinamento formal ou de um crescimento hierárquico; o sucesso está pautado na empregabilidade, e não na segurança no emprego, e o ser humano do trabalho passa a ser um ser humano integral; a organização, nesse cenário, provê desafios, informações e o desenvolvimento de relações; e o objetivo da carreira é o sucesso psicológico.

Neste contexto, fica claro que o autoconhecimento e a adaptabilidade são competências que precisarão ser desenvolvidas, sendo estas habilidades necessárias para aprender a aprender (HALL, 1996). Ainda em linha com o autor, o indivíduo estará aprendendo a aprender na medida em que ele se adapta e aprende sobre as novas condições de uma tarefa, enquanto que, ao mesmo tempo, forma novas imagens de si mesmo, de forma a acompanhar as mudanças ocorridas ao seu redor. Por isso, adaptabilidade e identidade são competências de ordem superior às habilidades e conhecimentos básicos, e é essa capacidade de aprender

a aprender o ponto chave da carreira proteana, e para que isso se dê são necessárias conexões e interações com outras pessoas. Todas essas mudanças permeiam a vida dos indivíduos e das organizações, exigindo adaptação de ambos os lados. Conforme citado em tópico anterior, as mudanças socioeconômicas vivenciadas nos últimos anos trouxeram mudanças e transformaram o mercado, logo, empresas e funcionários vivenciam tal transformação, e precisam lidar com isso, com flexibilidade e adaptação. Entretanto, de acordo com Hall e Moss (1998), não está claro de que forma empresas e funcionários estão buscando uma maneira produtiva para lidar com esse novo ambiente. Passa a haver um questionamento sobre a possibilidade de as grandes empresas conseguirem contratar os melhores e mais brilhantes, num cenário em que essas pessoas passam a demonstrar preferência por uma carreira proteana, com mais autonomia, do que se tornar um gerente numa grande organização. Os autores questionam então se existe, e qual seria o papel das grandes organizações neste novo contrato psicológico de trabalho, e destacam que para empresas que estão atentas a essa questão, sua responsabilidade é vista como um caminho possível para a aprendizagem contínua. Esta percepção e posicionamento traz empregabilidade e certo grau de segurança para o funcionário, assim como, a valorização de um relacionamento contínuo, de longo prazo.

Muitas empresas, ao invés de lamentar a perda do antigo contrato de trabalho, estão implementando o novo modelo. Para essas, o contrato antigo se parece com o paternalismo, e o novo é descrito com palavras que enfatizam crescimento, responsabilidade, empoderamento, desempenho e trabalho árduo. Vale destacar que se trata de um movimento difícil, tanto para a empresa quanto para os funcionários, leva tempo, e as organizações que irão obter mais sucesso com o novo contrato serão aquelas que irão enfrentar conscientemente a mudança, com esforços explícitos (HALL e MOSS, 1998).

Diante o exposto, é possível observarmos que a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras possuem pontos de proximidade, e para entendermos melhor o diálogo entre elas, Veloso e Dutra (2010) nos trazem um resumo comparativo, que pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 1 *Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.*

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

		- Em países como o Brasil, não se tem certeza de que esse tipo de carreira seja desejada ou se é fruto das condições de trabalho.
--	--	---

Fonte: Dutra e Veloso, 2010, p. 31.

2.4.

Demandas do Mundo do Trabalho Contemporâneo

Na cultura ocidental industrializada, o trabalho se tornou uma espécie de eixo central e é em torno deste eixo que a vida das pessoas se dá e se organiza desde os primeiros anos de vida. Por conta disso, as pessoas são fortemente afetadas pelas experiências diárias no universo do trabalho, quer estejam ou não empregadas, estando ou não felizes no emprego. Ao longo do tempo, fatores sociais, como as mudanças tecnológicas, afetaram as experiências humanas, alterando consideravelmente o mercado e provocando mudanças nos valores relativos ao trabalho. Neste contexto cabe considerar que, apesar do exposto acima, as pessoas têm diferentes expectativas acerca do ambiente organizacional, e reagem de formas variadas às vivências obtidas, aspectos esses afetados pelo sentido que o trabalho tem para cada indivíduo (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012, LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012).

2.4.1.

O Conceito de Empregabilidade

As mudanças em curso no mundo do trabalho contemporâneo vêm exigindo que os trabalhadores se preocupem, cada vez mais, com sua empregabilidade. De acordo com Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011), implícito no conceito de empregabilidade está a demanda para que o trabalhador se mostre sempre atraente para o empregador, investindo constantemente em sua qualificação profissional. Exige-se, portanto, uma nova atitude frente ao trabalho que vem modificando a relação tradicional do trabalhador com o empregador (LEMOS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011). Neste contexto, cria-se um entendimento por parte das empresas e dos indivíduos que, quanto mais preparado e qualificado é o indivíduo, mais ele é empregável, ou seja, mais possibilidades ele terá para escolher boas oportunidades, podendo inclusive migrar de um emprego para outro em busca de

mais crescimento e aprimoramento. Dessa forma, a estabilidade passa a ser vista como sinônimo de acomodação e falta de visão do trabalhador. Ainda de acordo com Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011), trata-se de um cenário marcado pela autonomia do trabalhador, que organiza sua rotina de acordo com suas necessidades, mas sem abrir mão do atingimento de suas metas. Este novo trabalhador deve possuir autocontrole, autodisciplina, além de comprometimento com sua empregabilidade, responsabilidade e cuidado com sua reputação profissional. O que chama a atenção neste cenário é entender se o aumento da empregabilidade faz com que esses profissionais, de fato, desenhem uma carreira mais “livre”, menos atrelada a uma única organização, ou se eles seguiriam tendo interesse em seguir uma carreira organizacional, numa mesma empresa, mesmo estando o modelo de carreira organizacional entrando em extinção, conforme a visão de muitos autores, como descrito em tópico anterior.

Em linha com os conceitos de carreiras sem fronteiras e carreira proteana, o profissional “empregável” passa a ser visto como uma unidade econômica autônoma, em busca de ampliar seu espaço num mercado que se apresenta como competitivo. Segundo Lemos, Rodriguez e Monteiro (2011), a empregabilidade seria o instrumental necessário para proporcionar um maior potencial de atividade ao indivíduo, frente a um mercado que tem se mostrado cada vez mais instável. Para os autores, é nesse contexto que o profissional proteano deve transitar em busca de um trabalho satisfatório, que lhe traga realização pessoal e uma boa remuneração, conciliando assim seus interesses pessoais e profissionais. Para isso se faz necessário um gerenciamento de carreira com alto grau de complexidade, enquanto que as organizações buscam, do outro lado, construir sua capacidade de reter esses profissionais talentosos (LEMOS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011). Neste sentido, fica claro que as empresas se interessam pela retenção desses talentos em potencial, o que põe em xeque a ideia do declínio das carreiras organizacionais.

2.4.2. O Desafio das Empresas

De acordo com Perrone et al. (2013), a Geração Y, no ambiente corporativo, se caracteriza como potente e criadora para essa nova era das

organizações, enquanto que, ao mesmo tempo, não apresenta relação de estabilidade com as empresas e é voltada fortemente para interesses individualistas. Neste contexto, parece-nos fazer sentido a constatação de Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), de que não existe mais a ideia de gerenciar recursos humanos ou pessoas, e sim deve-se gerenciar com pessoas. Frente a este contexto, as organizações que se preocupam com seu *turnover*, e se preocupam em desenvolver seus funcionários para que cresçam e assumam grandes responsabilidades dentro da empresa, precisam ter um cuidado redobrado, e precisam se atualizar a todo tempo, a fim de entender, aceitar e se adaptar a essa nova realidade. Sendo assim, de acordo com Perrone et al. (2013), atrair, reter, motivar e compreender jovens profissionais se apresenta como um grande desafio. Neste contexto, Oliveira e Honório (2014) destacam a importância da cultura organizacional como fator estratégico para atração e retenção dos Y's e, além disso, é preciso que as empresas saibam comunicar bem a sua marca empregadora, para que possam se apresentar ao mercado de forma atrativa. Ainda de acordo com as autoras, a reputação e o porte da empresa representam papel fundamental na sua atratividade, assim como o ambiente de trabalho e a qualidade das suas relações. Do outro lado dessa mesma moeda, uma vez que esses fatores não são suficientes, se encontram jovens que, insatisfeitos com a carreira atual, optam por trilhar outros caminhos em suas carreiras.

Levando em conta a existência das diferentes gerações, o ambiente organizacional é, na grande maioria das vezes, multigeracional, o que consequentemente se reflete numa diversidade de valores e expectativas, trazendo um grande desafio a área de gestão de pessoas, que precisa atrair, desenvolver e reter os jovens pertencentes a Geração Y que, de acordo com parte da literatura estudada, representam grande parte da força de trabalho atual, e gerir uma convivência saudável desta com as outras gerações num mesmo ambiente. O comprometimento e a motivação aparecem como relevantes nesse contexto. Sobre comprometimento, a literatura destaca o conceito de comprometimento organizacional, que envolve muitas formas de ligação do indivíduo com a empresa. As observações de Mathieu e Zajac (1990) destacam que características da organização, do tipo de trabalho, das relações no trabalho e as diferenças individuais neste ambiente parecem ser relevantes e impactar o comprometimento. Em estudos mais recentes Meyer (2009) aponta quatro fatores que ameaçam o

comprometimento: o alinhamento pessoa organização, a justiça organizacional, o cumprimento de contratos psicológicos, e a percepção de suporte da organização. Oliveira e Honório (2014) também destacam a relevância do comprometimento neste cenário, que muitas vezes está relacionado à presença de desafios na rotina de atividades, e à aderência aos valores da empresa. Diante disso, nos interessa pensar sobre como esses aspectos refletem nos Y's, que como vimos, representam um grande grupo de profissionais do mercado atual.

Segundo Rocha de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), as transformações ocorridas no ambiente de trabalho levaram esses jovens, pertencentes a Geração Y, a se preocuparem com a necessidade de atualização constante, para ganharem espaço e se manterem competitivos frente a força de trabalho. Tais jovens se relacionam de forma diferente com o trabalho, e isso traz uma série de novos desafios para às Organizações, principalmente no que tange a como mantê-los e a como gerenciar possíveis conflitos geracionais. Além disso, de acordo com Lemos, Cavazotte e Viana (2012), a susceptibilidade deste grupo mais jovem ao desengajamento quando suas expectativas são frustradas exige cautela, e ao mesmo tempo, parece importante e necessário compreender suas expectativas e discutir suas implicações, considerando que esses jovens irão compor parte cada vez mais representativa da força de trabalho, e dada a importância do seu comprometimento para as organizações onde atuam. Além disso, devemos pensar também como desafiador o fato de que as empresas contemporâneas precisam estar atentas não só aos aspectos destacados pela maior parte da literatura sobre a Geração Y, mas também a realidade da não homogeneização das características desses jovens, conforme destacado em tópico anterior.

É curioso pensarmos neste descompasso entre o que as organizações querem e o que de fato elas oferecem, uma vez que a princípio os interesses entre empresas e jovens parecem caminhar juntos, mas em dado momento um vai de encontro ao outro, trazendo uma ruptura. De acordo com Lemos (2012), jovens integrantes dos quadros gerenciais de grandes organizações se sentem frustrados em suas experiências profissionais, o que faz com que abandonem seus empregos, e muitas vezes abandonem o formato de carreira tradicional, optando por não seguir sua trajetória em empresas privadas. Uma vez que encontram transitoriedade e precariedade dos vínculos de trabalho, tais jovens se mostram

pouco tolerantes e frustrados com as jornadas extensas, pressão exagerada e promessas não cumpridas, e muitas vezes empreender ou seguir carreira acadêmica tem sido uma alternativa. Entretanto, mesmo diante a essas certezas, e indo ao encontro da diversidade da literatura sobre o tema, que como dito anteriormente não é mais considerada monolítica, alguns jovens, mesmo possuindo as mesmas características culturais, sociais e comportamentais da grande massa de jovens considerados como Geração Y, optam por trilhar uma carreira dita tradicional, ou seja, dentro de uma mesma organização por um longo período. Em linha com este pensamento, Clarke (2013) destaca que oportunidades de progressão interna de carreira são importantes e valorizadas pelos profissionais que se preocupam com a questão da empregabilidade, e reconhecem a atuação e responsabilidade da organização para isso, o que, conseqüentemente, pode promover maior lealdade e um comprometimento de longo prazo, trazendo assim benefícios significativos não apenas para o funcionário, como também para a organização. Ainda de acordo com o autor, essa cultura de cuidado promove alguns comportamentos positivos nos funcionários, como lealdade, comprometimento, reciprocidade, confiança e respeito. Diante disso, para se manterem competitivas e se quiserem manter seus melhores talentos as organizações irão precisar pensar em formas criativas de conquistar a lealdade de seus funcionários e obter altos níveis de comprometimento, e para alcançar os melhores resultados, tanto o empregador quanto o funcionário terão que aceitar a responsabilidade pela gestão da carreira e possibilidades de desenvolvimento das pessoas.

Abreu, Menegon & Miyazaki (2003) nos trazem uma reflexão importante, ao destacarem que reconhecer os Y's como talentos dentro da empresa pode ser prejudicial, uma vez que isso fará com que entendam ser importantes para a empresa, e isso aumentaria suas chances de desligamento. Ou seja, neste ambiente parece haver uma diferença tênue entre valorizar o talento excessivamente e reconhecer o seu potencial como fator de motivação. Os jovens da Geração Y valorizam como mais importante a confiança que a empresa deposita em sua atuação, valorizam esse relacionamento entre empresa e funcionário, a autonomia que lhes é dada, ao invés de um relacionamento pautado na cobrança (MARTINS, BOHNENBERGER e FROELICH, 2018). Os mesmos autores afirmam que para que isso se dê é preciso que as empresas estejam conscientes de que o capital

intelectual é mais importante do que o capital financeiro. Não que este último não seja importante, mas para que ele aconteça é necessário o conhecimento concedido pelo capital intelectual. Tal fato está alinhado a uma das características dos Y's, que, como vimos, valorizam o aprendizado e o conhecimento constante.

Assim sendo, ainda de acordo com Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), é importante que os gestores e as empresas busquem alternativas e entendam que, embora não seja fácil, é possível ter estratégias de retenção e qualificação para manter bons profissionais em seu quadro, e para isso se faz necessário entender quais são os objetivos e planos desses jovens, assim como o que os mantém dentro da organização. Os autores se basearam nos estudos de Berthon, Ewing e Han (2005), para identificarem possíveis fatores de retenção. Este indica cinco dimensões principais que podem contribuir para a retenção de um funcionário em uma empresa, fazendo com que tenham uma carreira mais longa. Seriam essas: rotina de trabalho, interação pessoal, desenvolvimento profissional, benefícios econômicos e responsabilidade social. Cada uma das dimensões possui uma série de características, como: boas práticas, bom ambiente de trabalho, estímulo à inovação e à criatividade, liberdade e flexibilidade, variedade de tarefas, bom relacionamento, possibilidade de aprendizado contínuo, trocas relevantes, reconhecimentos e incentivos, remuneração compatível, aspectos humanitários e responsabilidade social. Em linha com este estudo, a pesquisa de Hall e Moss (1998) destaca que, diante a Geração Y e o modelo de carreira proteana, empresas que possuem liderança excepcional e alto envolvimento dos funcionários, embora passem por dificuldades, seguem competitivas e conseguem manter seus valores centrais, oportunizando um ambiente propício a aprendizagem.

Assim sendo, segundo Hall e Moss (1998), as organizações mais eficazes serão aquelas que terão uma abordagem relacional para o desenvolvimento de carreira dos seus funcionários, e desta forma estarão promovendo o aprendizado contínuo. Ou seja, as empresas não mais administrarão as carreiras dos funcionários, como no passado, mas sim fornecerão oportunidades e recursos para permitir que o funcionário desenvolva identidade e adaptabilidade, para ser ele o responsável pela sua carreira. Ainda de acordo com os autores, a melhor maneira de promover a adaptabilidade nos funcionários é proporcionar uma experiência variada por meio de uma série de novas tarefas. Uma pessoa não deve ser deixada

estagnada em um tipo de trabalho, e a melhor forma de fazer isso é oferecer desafios contínuos e manter a pessoa em movimento por meio de atribuições diferentes, que exigem habilidades diferentes. Organizações de sucesso estão se tornando organizações de aprendizado, incentivando os funcionários a ajudar uns aos outros a aprender as novas habilidades e competências. Trata-se de uma resposta inteligente das empresas a um ambiente econômico turbulento e implacável, onde o sucesso vem a partir da clareza de valores e da valorização do papel dos funcionários. Trata-se de um processo de aprendizado contínuo (HALL e MOSS, 1998).

Para Clarke (2013), o sucesso da carreira será visto menos como uma subida organizacional, e mais em termos de movimentos laterais, que proporcionem oportunidades para o desenvolvimento da criatividade, do aprendizado, da diversidade de habilidades e da satisfação pessoal. Neste modelo há uma expectativa de um contrato psicológico essencialmente relacional, que oferece clareza e previsibilidade, promovendo, conseqüentemente, comprometimento do funcionário com a organização. Para que isso se dê e caso as organizações queiram manter em seu quadro funcionários com habilidades críticas, estas precisarão equilibrar suas necessidades com as necessidades e expectativas de seus funcionários. Em um contexto de habilidades e escassez de mão-de-obra, um contrato mais relacional pode fornecer vantagem competitiva (CLARKE, 2013).

3

Metodologia da Pesquisa

3.1.

Tipo de Pesquisa

Devido à natureza exploratória do estudo optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, que privilegia a interação entre pesquisador e entrevistados, com objetivo de explorar os aspectos subjetivos que envolvem o tema abordado: os aspectos valorizados pelos jovens profissionais no que se refere ao trabalho e à carreira (CRESWELL, 2007). Para isto, foi utilizado o método da entrevista em profundidade, baseado em um roteiro semiestruturado.

Este método se mostrou mais adequado por coletar dados de forma aberta, sendo mais abrangente para que possamos entender e analisar as experiências subjetivas dos entrevistados, com mais profundidade.

3.2.

Seleção de Sujeitos

Com a motivação de entendermos por que alguns jovens profissionais pertencentes à Geração Y escolhem construir suas carreiras em uma mesma organização, foram entrevistados nove profissionais da Empresa Alfa, uma grande empresa privada nacional. Apesar de parte da literatura acadêmica postular que os jovens atuantes no mercado de trabalho não se interessam por construir carreiras de longo prazo, a constatação de que este fenômeno não se manifesta de forma homogênea motivou a realização da pesquisa junto a esta empresa. Nesta, a grande maioria dos jovens constroem carreiras de longo prazo, e, com grande relevância, isso se dá desde o início de sua vida profissional, até o alcance de posições executivas enquanto ainda são jovens. Guiados por isso selecionamos o perfil dos sujeitos entrevistados neste estudo, a fim de nos aprofundarmos e investigarmos o que os faz construir suas carreiras numa mesma empresa, para que desta forma o objetivo final da pesquisa seja alcançado.

Assim sendo, chegamos ao perfil que consideramos adequado para o nosso estudo: todos os entrevistados possuem formação superior completa, têm até 34 anos de idade, atuam nesta organização há pelo menos 4 anos e apresentaram movimentos de carreira relevantes no período. Neste primeiro momento optamos por escolher apenas jovens que tiveram movimentações ou reconhecimentos relevantes, a fim de nos aprofundarmos na relação destacada pela literatura dominante entre Geração Y e sua percepção sobre carreira.

Esses jovens foram acessados através de informações fornecidas pela empresa em questão e, com base na composição do quadro de funcionários, selecionamos o perfil desejado com o cuidado de termos uma diversidade com relação ao gênero e à área de atuação, respeitando os critérios citados no parágrafo anterior. Para iniciarmos a pesquisa foi necessária a aprovação da Diretoria de Gente e Gestão, que validou a lista de participantes e o roteiro de entrevista desenvolvido.

O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados. Por questões éticas, os nomes não foram mencionados no estudo.

ID	Idade	Gênero	Tempo de Empresa	Área de Atuação	Formação Acadêmica	Estado civil	Filhos
E1	34	Feminino	6 anos	Gente & Gestão	Graduada em Economia MBA em Gerenciamento de Projetos	Casada	0
E2	30	Feminino	6 anos	Operações	Graduada em Economia Mestre em International Business	Solteira	0
E3	29	Feminino	7 anos	Sustentabilidade	Graduada em Administração Pós-Graduada em Comunicação Integrada MBA em Management	Solteira	0

E4	32	Masculino	6 anos	Financeiro	Graduado em Economia	Solteiro	0
E5	33	Feminino	12 anos	Comercial	Graduada em Administração Pós-Graduada em Gestão Empresarial	Casada	1
E6	29	Feminino	5 anos	Engenharia	Graduada em Arquitetura MBA em Gestão e Gerenciamento de Projetos	Solteira	0
E7	31	Masculino	6 anos	Jurídico	Graduado em Direito Pós-Graduado em Direito Público	Solteiro	0
E8	30	Feminino	6 anos	Financeiro	Graduada em Matemática Mestre em Administração	Solteira	0
E9	33	Masculino	11 anos	Comercial	Graduado em Comunicação Pós-Graduado em Gestão de Negócios	Casado	0

Quadro 2 *Perfil dos entrevistados*

3.3. A Empresa Alfa

A Empresa Alfa é uma empresa privada nacional, de grande porte, que possui mais de 85 anos e forte relevância no mercado brasileiro, estando presente em todo o país. É líder em seu segmento de atuação, e possui cerca de 25.000 funcionários, somando a operação e a equipe administrativa. Possui cultura fortemente orientada para resultados e alta performance, e possui modelo de gestão tradicional, com hierarquias bem definidas em seu organograma. A Empresa Alfa investe em inovação, tecnologia e novos negócios constantemente, estando, dessa forma, alinhada às melhores práticas de mercado.

Para fazer parte do time da Empresa Alfa os funcionários participam de um processo seletivo, que pode possuir características e etapas diferentes de acordo com a posição a ser preenchida, mas que no geral possui etapas com a área de Gestão de Pessoas, com a Gestão Direta, e com a Diretoria da área solicitante da posição. O processo consiste em etapas online e presenciais, e possui alta rigorosidade com o intuito de buscar maior assertividade nas contratações. A alta liderança da empresa é formada por profissionais que cresceram lá dentro, e é possível encontrarmos funcionários com tempo elevado de “casa”. Cabe destacar, que a Empresa Alfa valoriza um acelerado desenvolvimento profissional e a construção de um time de sucessão, o que também nos motivou a realizar a pesquisa nesta organização.

3.4. As Perguntas de Pesquisa

O roteiro de perguntas semiestruturado criado para as entrevistas teve como objetivo investigar a trajetória de jovens profissionais que atuam na Empresa Alfa por, pelo menos, quatro anos, a fim de entender o que os motiva a seguir construindo suas carreiras nesta empresa. Optamos por perguntas abertas com o intuito de evitar o direcionamento da fala dos entrevistados e também de construirmos um material amplo, considerando a subjetividade de cada um. Durante a entrevista foram realizadas nove perguntas abertas:

- 1) Onde você trabalhou antes da Empresa Alfa? Por quanto tempo? O que te levou a deixar este emprego?
- 2) Há quanto tempo trabalha na Empresa Alfa?
- 3) O que te atraiu na Empresa Alfa? O que fez você vir?
- 4) Me conte sobre sua trajetória nesta empresa. Em que posição ingressou? Em que posição se encontra atualmente?
- 5) Com relação a sua primeira movimentação dentro da Empresa Alfa, quanto tempo levou para acontecer? O que achou deste tempo?
- 6) Com relação a sua trajetória como um todo, o que você acha do tempo que levou para sua trilha de carreira dentro da Empresa Alfa se desenhar desta forma?

- 7) O que te motiva a continuar na Empresa Alfa?
- 8) Quais são os aspectos que você mais valoriza na Empresa Alfa?
- 9) Com relação a sua carreira, quais são as suas expectativas dentro da Empresa Alfa?

3.5. A coleta e o Tratamento dos Dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas realizadas face a face com os indivíduos selecionados para participarem da pesquisa. O roteiro de entrevista foi elaborado de forma a conduzir ao alcance do objetivo deste estudo. Quando necessário, para ampliar a investigação, foram realizadas perguntas adicionais, sempre evitando o direcionamento das respostas.

As entrevistas foram realizadas ao longo de um mês, em local reservado, e duraram entre 45 minutos e 1 hora cada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, construindo o material para posterior análise. A partir da análise surgiram elementos em comum, que nos permitiram a criação de categorias de análise.

3.6. Limitações do Método

O método de coleta de dados utilizado, a entrevista em profundidade, apresenta limitações. Segundo Creswell (2007), neste método a presença do pesquisador pode interferir nas respostas do entrevistado.

Para o desenvolvimento do trabalho, a metodologia é norteadada pela capacidade do entrevistador em analisar e organizar os dados, criando as categorias de análise e fazendo as interpretações necessárias, assim como as vinculações com o referencial teórico, o que é norteadado pela capacidade do pesquisador, assim como por sua subjetividade. Logo, o trabalho reflete uma leitura específica, que se fosse feita por outra pessoa seria diferente, mesmo com os mesmos dados coletados. Além disso, a subjetividade dos entrevistados, assim como a pré-disposição destes para se entregarem as entrevistas também se apresentam como limitações do método, algo que não é passível de ser controlado.

Como outros fatores de limitação do método podemos citar a restrição da pesquisa a um ambiente específico, trazendo a realidade daquela organização em questão, não podendo ser generalizado. O perfil dos entrevistados também pode caracterizar uma limitação uma vez que, por representarem a Geração Y e terem características parecidas, como faixa etária e nível de formação por exemplo, podem demonstrar alguma tendência nas respostas. Além disso todos tiveram experiências de crescimento e/ou reconhecimento dentro da Empresa Alfa, e a escolha dos participantes passou por aprovação prévia da Diretoria.

Vale destacar também como possível fator de limitação o fato de que faço parte da área de Gente & Gestão da Empresa Alfa, logo, existe a possibilidade de algum (s) entrevistado (s) ter sentido receio de expor sua opinião e percepção por completo, embora a grande maioria deles tenha demonstrado sinceridade e estar bastante à vontade.

O tamanho da amostra, nove entrevistados, tende à saturação dada a escolha, que excluiu os que não puderam participar pela não autorização prévia, os que não tinham o tempo de casa pré-definido, e àqueles que não ascenderam em suas carreiras dentro da Empresa Alfa. Entretanto, embora a amostra tenha caracterizado possível esgotamento dos temas abordados, pode ser insuficiente, deixando de fora categorias que não foram identificadas, e conseqüentemente não apareceram na análise.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Para apresentar os resultados estruturou-se a análise em 8 subcategorias. Estas buscam retratar o que vem levando os jovens entrevistados a construir suas carreiras na empresa denominada neste estudo de Empresa Alfa, indicando tanto os motivos de ingresso, quanto os fatores que vêm fazendo com estes se sintam atraídos e permaneçam na empresa em questão.

4.1. Construindo a Carreira na Empresa Alfa

4.1.1. O Motivo de Ingresso na Empresa

Observamos nos relatos dos entrevistados, com frequência, que a Empresa Alfa foi a primeira grande opção de emprego desses jovens, enquanto ainda eram inexperientes e buscavam uma boa oportunidade para ingressarem no mercado. Cabe destacar que a grande maioria não conhecia as oportunidades de carreira oferecidas pela Empresa Alfa antes de terem um primeiro contato. Em linha com o estudo de Oliveira e Honório (2014), que destaca que a reputação e o porte da empresa são fatores de atração, o fato da Empresa Alfa ser uma empresa grande e bem “falada” foi o suficiente para atrair alguns entrevistados:

“Nada me atraiu num primeiro momento na Empresa Alfa (...) fiquei pouco tempo no mercado, e mesmo não me sentindo tão atraída vim, porque queria trabalhar logo. Queria uma empresa grande, isso tinha certeza, e então optei por vir.” (E3)

“A Empresa Alfa é meu primeiro emprego, antes estagiei em 3 lugares (...) queria uma grande empresa, e o que me atraiu foi o tipo do trabalho mesmo, e depois me identifiquei com a área de atuação da empresa.” (E7)

“Na minha faculdade já tinham pessoas da Empresa Alfa, que falavam bem da empresa, que tinha vagas e oportunidades, e isso me chamou atenção. Conhecia muito pouco da empresa, e no momento nem vim muito pela empresa em si.” (E9)

Outros entrevistados buscaram um pouco mais de informação sobre a empresa e tinham a noção de que poderiam crescer rápido e receber uma remuneração suficiente para serem independentes, características essas valorizadas por eles, e em linha com a literatura dominante sobre o tema, que destaca que os jovens da Geração Y possuem o desejo de assumir grandes responsabilidades, querem participar dos processos de tomada de decisão e, como consequência, almejam rápido crescimento e reconhecimento dentro das organizações (ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006; MUNRO, 2009).

“Pouco antes de vir não fazia ideia do que era a empresa, e vim pelo crescimento rápido e possibilidade de ganhos financeiros – queria ser independente. Chegando aqui encontrei ainda mais coisas.” (E4)

“Foi meu primeiro emprego, entrei como estagiária com 20 anos (...) de cara me identifiquei muito com a Empresa Alfa, com a cultura e valores, dinamismo, fazer mais e melhor. Não conhecia nada antes (...).” (E5)

“Me senti atraída pela empresa ser focada em metas, e as pessoas serem recompensadas pelo trabalho (...) fui ao processo seletivo e vi a grandiosidade da Empresa Alfa, não tinha a visão e noção do tamanho da empresa antes de vir. Optei porque aqui teria os desafios e o aprendizado, e que dependeria de mim, teria que correr atrás e estava disposta a isso.” (E8)

Sendo assim, é possível percebermos que a Empresa Alfa se apresenta como uma boa opção para os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho. Mesmo que, num primeiro momento, a maioria dos entrevistados demonstrem certo desconhecimento sobre a empresa, no primeiro contato fica visível que se trata de um ambiente com características atrativas para a Geração Y (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008), sendo destacada como uma empresa dinâmica, e com oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento de carreira.

4.1.2. O Apelo da Carreira Organizacional

Indo de encontro a parte da literatura, que caracteriza a carreira organizacional como um formato em declínio no mercado contemporâneo (ROBBINS, 2005; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996) encontramos a força e a presença deste formato de carreira no relato dos entrevistados. Estes não parecem seguir, por completo, os preceitos da carreira proteana e das carreiras sem fronteiras, uma vez que valorizam o crescimento em uma única empresa. Entretanto, aparecem nos relatos algumas características levantadas por grande parte da literatura sobre a Geração Y, uma vez que os entrevistados apreciam um ritmo de carreira acelerado, com dinamismo e desafios, mesmo quando se trata de uma carreira organizacional. Tal fato aponta que uma carreira dita organizacional, que segue os moldes da construção de uma carreira de longo prazo, não necessariamente está pautada num ambiente onde o funcionário não é protagonista de sua própria história.

“Ficar muito tempo numa mesma empresa não é uma questão para mim, não sei se é porque é a Empresa Alfa, mas o fato de estar aqui não deixa meu trabalho monótono, é tudo muito dinâmico.” (E6)

“Hoje vejo que para crescer aqui preciso abrir mão de muita coisa (...) estou há 7 anos na empresa, quando penso no todo acho muito bom, o resultado é positivo, e acho que isso tem a ver com o meu perfil, entrei e vi a possibilidade de crescer aqui.” (E3)

“Estar numa mesma empresa desde que me formei não é uma questão, essa é a terceira área em que trabalho (...) gosto de mudanças, isso oxigena, é uma forma de não ser uma questão trabalhar aqui desde que me formei. Isso nunca me incomodou aqui.” (E4)

Clarke (2013), na contramão da literatura dominante, destaca que as previsões de que a carreira organizacional está se tornando extinta parece prematura, o que encontra ressonância em nossos achados. O autor destaca que gestores e profissionais tem construído suas carreiras por muitos anos em uma mesma organização, sendo essa uma boa opção não apenas para esses empregados, como também para as organizações. O autor ressalta também que para muitos jovens da Geração Y, desenvolver carreira dentro de uma única organização ainda é algo valorizado e procurado:

“O tamanho da empresa, o quanto ela está mudando, e poder crescer em outras áreas, isso me motiva (...) o fato de estar trilhando a carreira durante muito tempo num mesmo lugar não me incomoda, de jeito nenhum (...) sinto que mudei de trabalho e respirei outros ares durante todo esse tempo, mesmo estando na mesma empresa. Hoje faço coisas completamente diferentes do que quando entrei.” (E1)

“Sou muito feliz aqui, acho que tenho um perfil mais conservador, e acho também que ainda tenho muito a acrescentar à Empresa Alfa, e quero muito crescer aqui dentro. A cada ano que passa acho que essa minha decisão fica cada vez mais forte (...) já me questionei se não estava pensando muito fechado, pensando que aqui era melhor por não conhecer outras, mas nunca tive vontade.” (E5)

“Acho que tem os prós e os contras de construir carreira numa mesma empresa (...) com a mudança você se expõe a novas experiências e aprendizados, mas na minha trajetória aqui dentro tive muitas experiências diferentes, não estive sempre numa mesma função executando o mesmo papel (...) acho que essas mudanças me deram a oportunidade de aprender e de não ficar parada, isso para mim é importante (...) isso fez a diferença para eu ficar aqui. É como se eu tivesse tendo as experiências diferentes, mas aqui dentro.” (E2)

Fica claro, entretanto, que existe interesse na carreira organizacional desde que neste ambiente hajam também desafios, reconhecimento e dinamismo, o que de acordo com Clarke (2013) poderia ser chamado de a nova carreira organizacional, que combina características da carreira organizacional tradicional com elementos das carreiras sem fronteiras e da carreira proteana. Este novo modelo tem como atrativo a real possibilidade de desenvolvimento dos funcionários, com oportunidades de progressão de carreira lateral e vertical, e este desenvolvimento é patrocinado pela organização.

“Nunca achei que a empresa estava me devendo algo, ou estava aquém, pelo contrário, sempre recebi antes mesmo de esperar (...) enxergo carreira como algo mais a longo prazo, não adianta sair correndo e se cansar no meio do caminho (...) a Empresa Alfa vira cachaça depois de um certo tempo, você passa a se sentir dono mesmo, e como dono você não quer trocar de negócio, e, além disso, a empresa te oferece possibilidades de permanecer, o que me motiva demais a ficar. O que mais me motiva é a cultura e a oportunidade de fazer carreira na empresa.” (E7)

“Hoje vejo muito mais oportunidades do que quando entrei. Não vejo problemas em ser minha única empresa, desde que esteja estável e motivada não vejo problemas, e sentirei isso tendo projetos e oportunidades (...) hoje não vejo nada que me faria desistir, me adequei totalmente a rotina da Empresa Alfa.” (E8)

A partir dos relatos nos parece clara a força da construção de uma carreira na Empresa Alfa, que se responsabiliza pelo desenvolvimento da carreira de seus funcionários, mas dá a eles autonomia e motivação para que busquem de forma ativa o seu crescimento lá dentro. Na percepção dos funcionários a ausência de

fronteiras está dentro da própria Empresa Alfa, que permite e incentiva que eles se movimentem lá dentro, experimentando histórias e desafios diferentes, e com isso não sentindo falta de olhar para o mercado.

4.1.3. A Atração pelo Desafio

Em linha com a caracterização dominante da Geração Y (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006; MUNRO, 2009) encontramos a busca e a valorização do desafio no relato dos entrevistados. Todos valorizam o desafio como oportunidade de assumirem grandes responsabilidades, ter autonomia, lidar com atividades até então desconhecidas, atuarem como donos de suas atividades. Embora se sintam seguros dentro de uma empresa consolidada, lidar com esses desafios significa, na maior parte das vezes, sair da zona de conforto e assumir grandes riscos, ao encararem oportunidades diversificadas dentro da Empresa Alfa. A velocidade e o dinamismo do negócio apresentam uma rotina nada convencional e pouco previsível, num ambiente onde emerge a construção de uma carreira organizacional. Tal fato nos faz refletir sobre a conceituação deste formato de carreira mais tradicional, que nos parece ser limitada na literatura por não considerar estas características.

“Sempre fazer a mesma coisa, crescer como escadinha, isso nunca me motivou, o que me motiva é o dinamismo, crescer mudando de área e de atividade, e isso acontece aqui dentro, é visível, (...) parece que mudei de trabalho mais de uma vez aqui dentro e isso me motiva muito.” (E1)

“Com relação ao tempo em que levou para minha promoção acontecer, foi ruim. Após me mudarem de área, já cheguei com muita expectativa (...) foi um pouco frustrante sentir que foi um recomeço no sentido da promoção, da carreira, mas em relação aos desafios e atividades foi muito bom, tive projetos interessantes desde o início.” (E2)

Os Y's possuem um maior desejo por status e autonomia no trabalho, quando comparados às gerações anteriores, assim como maior ambição, maior foco na carreira e maior inclinação a apreciar desafios (CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008). Esses jovens valorizam o relacionamento entre empresa e funcionário, a autonomia que lhes é dada e a confiança que a

empresa deposita em sua atuação (MARTINS, BOHNENBERGER e FROEHLICH, 2018).

“O que mais valorizo na Empresa Alfa é a autonomia, claro que tem coisas super engessadas, mas tenho sentimento de propriedade sobre o projeto em que atuo, quem toca a área sou eu, eu que faço acontecer e que tenho que rentabilizar.” (E4)

“Quando me comparava com amigas as vezes era ruim, trabalhava de forma mais intensa, mas por outro lado estava em reuniões com diretores, coisas que minhas amigas não tinham.” (E3)

Segundo Alsop (2008), os Y's são ansiosos por novos desafios e estão mais acostumados com constantes mudanças. Seus projetos tanto de vida quanto de carreira teriam prazos mais curtos, uma vez que acreditam que precisam valorizar o momento presente (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Seguindo essa linha de pensamento, Alsop (2008) destaca que estes jovens costumam então trocar de empresa frequentemente, em busca de seus objetivos de carreira, fato este que pode ser observado em jovens pertencentes à Geração Y de diferentes países, independentemente de sua cultura. No presente estudo fica claro que de fato os jovens querem novos desafios e gostam de mudanças, entretanto, para isso, não necessariamente é preciso trocar de empresa. É possível encontrar na Empresa Alfa um ambiente com características valorizadas pelos Y's, o que para os entrevistados é motivo suficiente para que não sintam necessidade de buscar oportunidades fora, para vivenciarem algo diferente e desafiador:

“Ao final do primeiro ano aqui comecei a ser envolvida em novos desafios, tendo mais contato com Diretores, além de continuar fazendo o que eu fazia antes. Precisei me especializar em outras coisas, estudar sobre certificação, e meu trabalho passou a ficar mais dinâmico, e com mais exposição.” (E6)

“Hoje me sinto muito mais confortável, mas sigo sentindo o frio na barriga, sendo desafiado, e pronto pra novas desafios (...) acho que sempre receberei novos trabalhos e novos desafios, e o ciclo recomeça, como sempre aconteceu.” (E7)

“Atuo numa área que tem muita coisa acontecendo, muita coisa para aprender e muito trabalho, e isso me motiva. Não quero fazer mais do mesmo (...)” (E8)

“O tempo passa rápido aqui, gosto do estresse e do dinamismo do dia a dia, e se não for assim não será bom, as pessoas daqui são assim (...) gosto desse sentimento de não parar, e desse frio na barriga, é perfil.” (E5)

“Estava no jogo, era o único estagiário da área e me sentia importante, estava sempre no meio das tomadas de decisão com os grandes, inclusive dava minha

opinião. Meu dia a dia era muito dinâmico, e isso me deixava muito feliz (...) é muita pressão, mas muito prazeroso, gosta muito do trabalho.” (E9)

O desafio, o dinamismo e a forma acelerada como as coisas aconteceram motivaram os entrevistados a seguirem suas carreiras na Empresa Alfa. O desafio, que é valorizado por todos eles, é visível em suas experiências. O aprendizado contínuo é valorizado, e reconhecido na Empresa Alfa, e ele acontece através de oportunidades geradas e proporcionadas pela empresa, assim como pelo comportamento e postura dos funcionários. De acordo com Hall e Moss (1998), as organizações mais eficazes serão aquelas que tiverem uma abordagem relacional para o desenvolvimento de carreira dos seus funcionários, e desta forma irão promover o aprendizado contínuo. Ou seja, as empresas não mais administrarão as carreiras dos funcionários, como no passado, mas sim fornecerão oportunidades e recursos para permitir que o funcionário desenvolva identidade e adaptabilidade, para ser ele o responsável pela sua carreira. A melhor maneira de promover a adaptabilidade nos funcionários é proporcionar uma experiência variada por meio de uma série de novas tarefas, oferecendo desafios contínuos e mantendo a pessoa em movimento por meio de atribuições diferentes, que exigem habilidades diferentes. É possível identificarmos essas características no relato dos entrevistados, o que se apresenta como possível forte motivo de retenção desses jovens, pela Empresa Alfa.

4.1.4. A Segurança Provida pela Grande Empresa

Embora apresentem, em seus relatos, possuírem características dominantes da Geração Y, os entrevistados optaram pela segurança de uma grande empresa, em detrimento de empreender ou de assumir os riscos de migrar para outras oportunidades, ou até mesmo outros mercados, indo ao encontro da literatura que defende a não homogeneização desta geração (LEMOS, 2012; SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014; LEMOS, PINTO e SILVA, 2017; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Esta destaca que devem-se considerar também fatores como classe social, etnia e acesso à conteúdo digital, como fatores que podem influenciar a formação de um indivíduo, e logo podem limitar uma categorização (LEMOS, 2012; OLIVEIRA, PICCINI e BITENCOURT, 2012; GABRIEL, SILVA e MORETTI, 2014). Em contrapartida, mesmo tendo esta escolha, muitos

relatam empreender e arriscar dentro da Empresa Alfa, fato que faz com que não sintam vontade de mudar para outra empresa, mas ao mesmo tempo, pode ser percebido um caráter mais conservador neste comportamento, ao preferirem nem pensar nisso para não arriscarem. Ou seja, os jovens entrevistados empreendem no ambiente seguro da Empresa Alfa, mas não sentem vontade de fazer isso fora deste ambiente.

“O que me atraiu na Empresa Alfa foi o seu tamanho, buscava uma empresa grande para atuar (...) aqui tenho a oportunidade de ser um dono do negócio, ter autonomia e estar gerando um impacto.” (E2)

“Quando penso na minha idade e tempo de mercado, vejo que consegui chegar muito longe, e sempre tive apoio da empresa, o que colaborou muito. Temos bons investimentos, diferenciais na nossa carreira, capacitamos muito as pessoas, e acho que isso nos diferencia do mercado, não acho que teria essa oportunidade em outro lugar, mas para isso as pessoas precisam aguentar ficar aqui, mas quem fica não é obrigado, fica por que quer, é uma escolha.” (E3)

Os estudos de Sá, Lemos e Cavazotte (2014) revelam características que nos fazem pensar no interesse de jovens por construírem carreiras de longo prazo numa mesma organização. Essas características estão relacionadas a expectativas por crescimento vertical na empresa, treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa e segurança para o futuro. Logo, é possível considerarmos que as mesmas características valorizadas por uma Geração Y adepta da construção de uma carreira sem fronteiras, parecem existir no discurso de jovens, da mesma geração, que se interessam por construir uma carreira de longo prazo numa organização.

“Valorizo a nossa meritocracia, sou muito esforçada, me dedico muito para a empresa e vejo que a empresa também se dedica muito por mim (...) enquanto muitas andam para trás, somos uma das que mais tem oportunidades de crescer, as áreas estão abertas, e isso me motiva.”. (E5)

“Valorizo a força da marca, só de ouvir uma propaganda já fico animado (...) me imagino aqui dentro a vida toda (...) ficar o tempo todo numa mesma empresa não é uma questão para mim.” (E7)

Os jovens entrevistados sentem segurança para empreender dentro da Empresa Alfa, uma empresa grande, que possui uma marca consolidada. Em linha com a visão não homogeneizante de Sá, Lemos e Cavazotte (2014), características como crescimento, treinamento e desenvolvimento e segurança fazem os jovens se

interessarem por construir uma carreira de longo prazo, neste ambiente seguro proporcionado pela grande empresa.

4.1.5. A Aposta no Crescimento

A valorização do crescimento e do desenvolvimento profissional aparece, frequentemente, no relato dos jovens entrevistados. Inclusive, é por terem tido oportunidades neste sentido, que optaram por seguir na Empresa Alfa. Dessa forma, os achados vão ao encontro da literatura sobre a Geração Y, que enfatiza o desejo destes jovens por rápido crescimento (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; WONG et al., 2008; ERICKSON, 2008; HUNTLEY, 2006; MUNRO, 2009).

“No total, em 1 ano e 4 meses de empresa virei Coordenadora. Achei ótimo esse tempo, foi até antes do que eu esperava.” (E1)

“De Analista para Coordenadora fui promovida em dois anos, achei bastante rápido, superou minha expectativa, via o retorno do que entregava, e por isso também estava amando (...) não vejo problemas em trabalhar muito, mas quero a contrapartida, quero a promoção.” (E3)

“Cerca de 3 anos e meio depois que entrei me tornei Coordenador, e logo 1 ano depois fui convidado para atuar como Gerente tocando a operação de um grande projeto, e em mais 1 fui promovido novamente a Chefe de Departamento.” (E4)

“Hoje valorizo a meritocracia aqui na Empresa Alfa, embora já tenha questionado isso há um tempo. Também valorizo a certa autonomia que temos, podemos tomar a frente das coisas.” (E8)

Para grande parte dos entrevistados, as oportunidades de crescimento se deram por conta do ambiente proporcionado pela Empresa Alfa. Ou seja, são atores desse crescimento, ao mesmo tempo em que oportunidades são oferecidas e há uma aposta da empresa no funcionário. Há num cenário fértil para tudo isso.

“Desvinculando a questão do cargo, acho que tem sim espaço para crescer, e da forma como você ditar (...) existe de fato responsabilidade e autonomia (...) as oportunidades dos projetos, os desafios, não sei se em outro lugar poderia estar à frente de um projeto tão grandioso como estou aqui (...)” (E2)

“Cresci muito, foi o tempo necessário para conhecer bem todo o processo, ganhar mais segurança, antes da minha primeira promoção (...) entreguei resultado em todos os departamentos por onde passei. Era vista como boa em resolver problema, e fui assumindo muitos desafios.” (E5)

De acordo com Perrone et al. (2013), atrair, reter, motivar e compreender jovens profissionais se apresenta como um grande desafio para as empresas, e Oliveira e Honório (2014) destacam a importância da cultura organizacional como fator estratégico para atração e retenção dos Y's, assim como o ambiente de trabalho e a qualidade das relações internas. No relato dos entrevistados pode-se perceber que a cultura da Empresa Alfa influencia o comportamento deles, e seu desejo e vontade de seguirem crescendo e construindo suas carreiras naquele ambiente.

“A Empresa Alfa forma muito bem as pessoas, aqui é necessário ser multifuncional (...) esse dinamismo todo que temos aqui é muito bom, precisamos saber de tudo, e nos formamos muito bem aqui.” (E6)

“Foram muitas mudanças ao longo dos 11 anos, quase que uma por ano, e acho que isso é fundamental para a carreira, isso me renova a cada dia para seguir em frente, para seguir minha carreira na Empresa Alfa (...) é uma via de mão dupla, e crescer aqui depende muito mais da própria pessoa do que da empresa (...) você precisa estar correndo atrás e preparado, e a empresa te dá oportunidade (...) minha motivação para seguir está diretamente ligada ao dinamismo e a responsabilidade, isso ajuda muito a manter a carreira e seguir buscando crescer.” (E9)

As oportunidades de crescimento foram essenciais para que os entrevistados optassem por se manter na empresa. Todos valorizam fortemente essa característica, bastante presente na literatura sobre Geração Y. Independentemente de ser numa mesma empresa, empreendendo, ou conhecendo novos mercados, as oportunidades de crescimento e o aprendizado parecem, de fato, ser sempre um dos principais motivadores dessa Geração.

4.1.6. A Remuneração em Segundo Plano

Identificamos que para os jovens entrevistados, embora o reconhecimento seja valorizado, a remuneração está em segundo plano, o que significa que uma boa remuneração, isoladamente, não seria motivação suficiente para abrirem mão da carreira que estão construindo na Empresa Alfa. Ou ainda, uma remuneração reconhecida como não sendo a ideal não se torna um grande problema uma vez que se apresente um cenário com desafios e oportunidades, onde o jovem possa assumir grandes responsabilidades e ter grande exposição dentro da empresa.

“O salário em si, em comparação ao que já tinha ganhado no mercado financeiro, era muito baixo, mas entendi como investimento na minha mudança de carreira (...) hoje gosto mais do que faço, em detrimento do que ganho, vi que na verdade faz sentido atuar com o que gosto, e é o que me motiva a ficar.”(E1)

“Já recebi outras propostas para sair da Empresa Alfa, propostas salariais até mesmo bem maiores, meu *networking* comercial é muito grande, mas nunca fui (...) claro que quero ganhar mais, mas consigo viver com o que ganho aqui, então esse não é o ponto, penso a longo prazo e vou levando, tipo um namoro. (E5)

Nos estudos de Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), são destacadas cinco dimensões principais que podem contribuir para a retenção de um funcionário em uma empresa, fazendo com que tenham uma carreira mais longa – Rotina de Trabalho, Interação Pessoal, Desenvolvimento Profissional, Benefícios Econômicos e Responsabilidade Social – sendo a valorização da remuneração apenas uma das dimensões. Nossos achados são congruentes com esta colocação:

“Não tenho o cargo, mas tenho todas as responsabilidades do cargo de gestão (...) tenho total autonomia (...) isso desmotiva, mas sou muito agitada, estou sempre fazendo algo, que nem paro para pensar nisso (...) tento não deixar isso impactar meu dia a dia na Empresa Alfa, e nem tem como, pois tenho um entregável a cada dia.” (E6)

“Não penso em sair daqui, a não ser por uma proposta financeiramente irrecusável, mas mesmo assim colocaria na balança, e todos os outros pontos da rotina deveriam fazer sentido.” (E8)

O discurso dos entrevistados deixa claro que há mais coisas em jogo do que o reconhecimento financeiro. Embora este seja importante, há um propósito maior que rege essa Geração, e estando este bem atendido, nesta pesquisa os jovens demonstraram que é possível equilibrar as expectativas. Eles percebem que não há um ambiente perfeito, onde tudo o que almejam seja contemplado ao mesmo tempo, mas demonstram paciência para seguir em frente, uma vez que o que mais valorizam, o desafio e o crescimento, está sendo contemplado pela Empresa Alfa.

4.1.7. A Valorização do Reconhecimento

Ser reconhecido é um grande motivador para os jovens entrevistados, que, muitas vezes, são alavancados justamente por esse reconhecimento. Nos parece que o reconhecimento os coloca em outro patamar, e os guiam para que cresçam,

se sintam capazes e se auto motivem. Neste contexto não se trata de um reconhecimento, necessariamente, financeiro, mas sim da aposta que seus superiores fazem neles, ao lhes delegarem tarefas desafiadoras, de grande impacto, e que proporcionam grande exposição.

“Poder crescer mudando de área, valorizo muito isso. Tive que abrir mão de algo para mudar de carreira e vir para cá, e estando aqui não precisei mais disso, consegui mudar de área sem passar por esse *downgrade* (...) a cada dia tem uma área nova na Empresa Alfa, a possibilidade de mudança é constante, é fácil.” (E1)

“As oportunidades aqui são diferenciadas, de ter mais autonomia, mais oportunidade para se responsabilizar, é um projeto muito grande, e é diferenciado, por isso, algo grandioso, e não acho tão comum uma pessoa não tão sênior assumir esse tipo de desafio, com tanta autonomia. De fato, você vira dono do negócio, isso é muito real aqui dentro, e isso é uma coisa boa.” (E2)

“O problema então não é trabalhar muito, a super dedicação, mas sim fazer isso sem ter um retorno, recompensa, reconhecimento. Acho que a gestão também influencia muito na entrega e motivação. Hoje me sinto bastante exposta, participo de atividades importantes, e isso me motiva.” (E3)

Identificamos algumas características da carreira proteana no discurso dos entrevistados. Segundo Hall (1996), a carreira proteana seria a carreira do século XXI. Neste modelo de carreira o crescimento se dará por um processo de aprendizagem contínuo que considera características da pessoa, desafios do trabalho e relacionamentos vividos. O novo contrato de carreira não é um pacto com a organização, e sim um acordo da própria pessoa consigo mesma e com o próprio trabalho. No caminho para o topo há prazer e identificação envolvidos. Paralelo a isso os entrevistados demonstram encontrar na Empresa Alfa um ambiente que proporciona autonomia, respeita a meritocracia e é composto por um time inspirador.

“Acho saudável a liberdade que a gente dá para as pessoas se desenvolverem, com autonomia para tocar os projetos e fazer as coisas acontecerem (...) acho que minhas próprias características, minha vontade de querer dar certo, também faz toda a diferença. Além disso a capacidade que a Empresa Alfa tem de se desafiar e desafiar as pessoas, faz muito bem, me dá uma autonomia que é sem precedentes.” (E4)

“Sou muito orgulhosa de trabalhar com um time muito bom, temos gente muito boa em todas as áreas e nos diferentes níveis hierárquicos, isso me motiva muito. A meritocracia também me motiva muito, a empresa dá de fato oportunidades para quem quer crescer.” (E5)

Nossa pesquisa demonstra alinhamento com os estudos de Lipkin e Perrymore (2010), que destacam que a motivação dos Y's é influenciada também por fatores como relacionamento com o gestor, ambiente de trabalho e desenvolvimento pessoal, além do fator financeiro, e a pesquisa de Lemos, Pinto e Silva (2017) destaca a presença da palavra autonomia na fala desses jovens, que no ambiente de trabalho anseiam por mais liberdade decisória e menos direcionamento em suas atividades. A valorização da autonomia pela Geração Y, referida como afeita à maior liberdade do que seus antecessores, também é destaque nos estudos de Alsop (2008) e de Cennamo e Gardner (2008), e parece ter influência em suas escolhas de carreira. Estamos falando de uma geração hedonista, que busca o prazer e a satisfação pessoal naquilo que desempenha (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002), o que faz com que esses indivíduos busquem ambientes de trabalho que lhes propiciem desafios e realizações constantemente.

“Quero ser reconhecida para reciclar. Sempre pensei na minha carreira aqui dentro, sempre acreditei muito nisso (...) me vejo sim aqui, quero ser Coordenadora, Gerente (...) isso é o que me motiva a continuar.” (E6)

“Com pouco menos de 1 ano tive minha primeira promoção, nem esperava, foi um orgulho enorme, e foi a primeira vez em que a empresa me provou que investe mesmo em meritocracia (...)” (E7)

“Hoje estou em uma das maiores gerencias da empresa, sendo o gerente comercial mais novo em tempo de casa e idade, acho que pode ter até sido mais rápido do que eu imaginava, mas quando me chamaram achava sim que eu era capaz, me imaginava como um nome para uma mudança nessa gerência, não foi uma surpresa.” (E9)

Os entrevistados percebem como reconhecimento não só mudanças expressivas na carreira, como também pequenos atos do dia a dia, como uma exposição diferenciada com a Diretoria, a autonomia em um projeto e a grande responsabilidade por uma atividade diferenciada. E a partir dessa percepção o reconhecimento vem de forma cada vez mais intensa, até que eles possam assumir posições e responsabilidades cada vez maiores.

Fica claro também que, para estes jovens, o contexto da Empresa Alfa proporciona as oportunidades de crescimento, ou seja, as oportunidades estão vinculadas a este ambiente, à Empresa Alfa, e isso é consciente.

4.1.8. A Questão da Lealdade

Contrariando grande parte da literatura, que aborda o formato de carreira organizacional como estando em declínio (ROBBINS, 2005; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996), nossa pesquisa demonstra o contrário, uma vez que os jovens entrevistados apresentam gratidão e lealdade à Empresa Alfa, o que muitas vezes é um motivador para que optem por seguir suas carreiras lá dentro, ao invés de migrarem. Além disso, a partir dos relatos nos parece que não só esses jovens buscam empregabilidade e estão à frente de suas carreiras, demonstrando dessa forma características aderentes a carreira proteana (HALL, 2002; LEMOS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011), como a organização também demonstra preocupação e cuidado com este perfil de funcionários. Além disso, indo de encontro a um perfil mais “desapegado” dos Y’s descritos na literatura dominante, os jovens contemplados nesta pesquisa demonstram, de forma relevante, as características destacadas nos estudos que consideram a impossibilidade de homogeneização deste perfil (LEMOS, 2012; SÁ, LEMOS e CAVAZOTTE, 2014; LEMOS, PINTO e SILVA, 2017; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012), uma vez que valorizam a Empresa Alfa, acreditam no forte relacionamento que possuem lá dentro, respeitam e são gratos à organização. Todos esses pontos influenciam suas escolhas por ficar, não demonstrando o desprendimento característico da Geração.

“Amo a área em que atuo, e hoje tenho muita autonomia, entrada com a diretoria, aprendo muito, tenho muita exposição. Esse é um ponto a favor, que me faz ficar, (...) por mais que a cultura não seja fácil, é uma cultura muito clara, e isso me incentiva a ficar, a empresa não está à paisana, sabe onde quer chegar” (E3)”

“Tenho uma gratidão muito grande pela Empresa Alfa e pelo meu chefe, pela paciência que tiveram comigo. Entrei muito cru, não tinha habilidades, mas tinha muita vontade de aprender e de dar resultado, me empenhei muito (...) parceria, companheirismo, isso eu valorizo aqui na Empresa Alfa.” (E4)

“Sabia que a Empresa Alfa olhava por mim, as conversas e posições da Diretoria me deixavam mais tranquila, e confiei (...) dedico tudo o que tenho a Empresa Alfa, amo estar aqui, me sinto responsável por todas as minhas conquistas e agradeço a empresa por isso. Sou muito grata e muito orgulhosa da minha carreira.” (E5)

Clarke (2013) destaca que oportunidades de progressão interna de carreira são importantes e valorizadas pelos profissionais, que se preocupam com a

questão da empregabilidade, e reconhecem a atuação e responsabilidade da organização para isso, o que, conseqüentemente, segundo o autor, pode promover maior lealdade e um comprometimento de longo prazo. Essa cultura de cuidado promove alguns comportamentos positivos nos funcionários, como lealdade, comprometimento, reciprocidade, confiança e respeito. A Empresa Alfa demonstra estar atenta e se preocupar com isso, o que faz com que se mantenha competitiva e com possibilidades de sustentar a lealdade e o comprometimento de seus melhores talentos.

“Você vai tendo muita responsabilidade, tudo o que quer vai conseguindo, e isso deixa muito motivado. Você sabe que vai dando resultado e as coisas vão acontecendo, ainda não cheguei no topo e estou sempre aprendendo.” (E9)

“Com um tempo aqui você não se imagina muito fora, é um pouco maluco, a Empresa Alfa te prende bem de forma que você não pensa muito em lá fora (...) não é fácil outra empresa te tirar daqui (...) hoje realmente não teria nada que me fizesse sair.” (E9)

De forma geral os entrevistados sentem gratidão pela Empresa Alfa, pelo fato de a empresa tê-los recebido quando ainda eram entrantes no mercado, e tê-los proporcionado serem os profissionais que são hoje. Além disso, eles confiam na empresa, acreditam que são ouvidos, que tem espaço e, mesmo sem saberem o que será do futuro de suas carreiras, acreditam que a Empresa Alfa se encarregará de lhes dar um caminho e uma boa oportunidade, uma vez que eles correspondam. Trata-se de uma via de mão dupla.

5 Conclusão e Considerações Finais

Este estudo teve como principal objetivo compreender por que alguns jovens profissionais que atuam na Empresa Alfa, uma empresa privada nacional, escolheram construir suas carreiras em uma mesma organização. Buscou-se entender o que os motiva e o que eles valorizam nesta empresa para que permaneçam nela, em meio à efemeridade e ao declínio das carreiras tradicionais.

Com base no referencial teórico apresentado, é possível considerarmos que há uma literatura predominante sobre a Geração Y, mas há um contraponto na própria literatura, que considera que não é possível homogeneizarmos toda uma Geração. O que se dá não apenas pelas diferenças socioeconômicas e culturais, mas também pelas características subjetivas das pessoas, e faz bastante sentido com os achados deste estudo, uma vez que nossos entrevistados, que se enquadram no perfil que compõe a Geração Y, apresentam, ao mesmo tempo, características das outras Gerações, sobretudo da Geração X no que tange à busca pela segurança no trabalho e à vontade de construir uma carreira de longo prazo numa mesma empresa.

Para entendermos um pouco mais sobre o desejo desses jovens e as oportunidades que a eles se apresentam, nos deparamos com os conceitos de carreiras organizacionais, proteana e sem fronteiras. No contexto de mudanças socioeconômicas e culturais que passamos, emergem, como vimos, novos formatos de carreiras, para se adaptarem à nova demanda das empresas, e consequentemente das pessoas. Entretanto, nosso estudo demonstra que o formato de carreira mais tradicional não precisa estar em declínio para que os outros passem a existir. Nos parece que não se trata de algo linear, e que diferentes possibilidades coexistem em um mesmo ambiente, contexto e cultura. Grande parte da literatura destaca que as empresas não têm interesse em proporcionar em seus ambientes uma carreira mais longa, todavia, uma vez que o perfil do profissional da Geração Y é do interesse da empresa, esta parece sim ter interesse em reter esse profissional. Este achado indica que a carreira organizacional segue

existindo, mas agora não mais em um ambiente estático e unilateral, mas sim em um ambiente dinâmico, onde empresa e funcionário possuem responsabilidades e participam ativamente dessa construção, onde o reconhecimento vem com base em entregas, resultados e meritocracia. Sendo assim, nossa pergunta de pesquisa se mostra pertinente, uma vez que a literatura dominante se mostra ainda incipiente acerca do tema carreiras, em como se relacionam as carreiras organizacionais e as sem fronteiras e proteana no contexto em que vivemos. Como se uma se opusesse a outra, quando na verdade, este estudo demonstrou que as características se misturam, não havendo limites claros entre os conceitos. Da mesma forma como acontece com os conceitos de Gerações, que parecem se misturar muitas vezes.

A partir dos resultados apresentados, identificamos convergências e divergências com a literatura dominante sobre a Geração Y, demonstrando estar em linha, também, com os autores que destacam uma impossibilidade de homogeneização das gerações. Podemos considerar que em se tratando de pessoas, com toda a subjetividade e história única que carregam, por mais que categorizar comportamentos e tendências seja possível, e possa ajudar as empresas a lidarem com os desafios referentes a retenção desses perfis, muitas outras coisas entram em jogo, e as empresas precisam estar atentas e tentar dar conta disso.

Nossos achados demonstram que é possível os jovens vivenciarem o risco, os desafios e seus desejos de crescimento dentro de uma mesma empresa, não sendo necessário migrarem para encontrarem satisfação nesse sentido. Nossos achados demonstram também que, mesmo com características mais tradicionais, a Empresa Alfa demonstrou ser um ambiente fértil para o desenvolvimento de carreiras dinâmicas, oferecendo grandes desafios, crescimento, desenvolvimento profissional, e oportunidades de longo prazo. Diferente do que retrata grande parte da literatura sobre o tema carreiras, a Empresa Alfa tem interesse em manter em seu quadro de funcionários, por um longo período de tempo, jovens que demonstram ter um alto potencial, fornecendo a eles oportunidades e recursos, e permitindo que desenvolvam sua identidade e adaptabilidade.

O quadro abaixo destaca, de forma objetiva, uma comparação entre a literatura e os achados dessa pesquisa:

	Literatura	Pesquisa
Características Y's	<ul style="list-style-type: none"> * Ansiosos e mais inclinados à mudança * Equilíbrio entre vida pessoal e profissional * Ambiente de trabalho flexível * Trocam de emprego frequentemente 	<ul style="list-style-type: none"> * Se satisfazem com as oportunidades de mudança dentro da própria Empresa Alfa * Constroem fortes vínculos de relacionamento, respeito e gratidão * O ritmo intenso de trabalho não é uma questão * Preferem a segurança
Carreiras	<ul style="list-style-type: none"> * Carreiras organizacionais em declínio * Profissional independente e responsável pela sua carreira * Trilha individualizada * Oportunidades de trabalho diferentes * Movimentação através de fronteiras de empregadores distintos 	<ul style="list-style-type: none"> * Sinaliza que o modelo de carreira organizacional não está em declínio, mas há uma adaptação * A empresa se encarrega da carreira dos jovens, e eles também são protagonistas de sua própria história * Construção de carreiras de longo prazo, entretanto, com dinamismo, desafios e reconhecimento * Empreendem e arriscam dentro da própria Empresa Alfa

Quadro 3 *Comparativo entre a literatura e os achados da pesquisa*

Para a literatura de Geração Y, esse estudo contribui ao demonstrar que os jovens entrevistados possuem, de fato, características que retratam esta Geração. Entretanto mesmo os entrevistados valorizando um ambiente dinâmico e com frequentes mudanças, optam por estar numa empresa por um longo período de tempo, desde que o ambiente lhes proporcione oportunidades de crescimento, seja desafiador e os reconheça. Para a literatura de carreiras, este estudo contribui mostrando que os limites entre carreira organizacional, proteana e sem fronteiras não é tão claro assim, que as características se misturam, e que o formato de carreira organizacional não parece estar em declínio. Já para a Empresa Alfa, e

para as empresas em geral, o estudo contribui ao demonstrar possibilidades do que elas podem fazer, e como podem se comportar para atrair e reter os potenciais talentos pertencentes à Geração Y. Além disso, como sugestão, se mostra relevante que a Empresa Alfa invista na comunicação de sua marca empregadora, uma vez que no relato de quase todos os entrevistados as oportunidades de carreira proporcionadas pela empresa, tão valorizadas por eles, eram desconhecidas até eles ingressarem, ou terem um contato mais íntimo com a empresa. Este pode ser um grande fator de atração deste público, no qual a Empresa Alfa tem tanto interesse, e que é crucial para que a organização forme seus futuros líderes.

Embora o estudo demonstre relevância, possui limitações por se tratar de uma pesquisa realizada em um ambiente específico. Sendo assim, seriam interessantes novos estudos em outras empresas ditas tradicionais, a fim de entender como essas se comportam frente a gestão da carreira de seus funcionários, quais são seus interesses no que diz respeito à construção de carreiras de longo prazo, e também o que pensam os jovens profissionais atuantes neste outro cenário, que a princípio seria parecido com o da Empresa Alfa. Seriam também interessantes estudos, com o mesmo objetivo, em empresas mais jovens, e até mesmo estudos que comparem as características e relatos de jovens que atuam em grandes e tradicionais empresas versus os que trabalham em empresas mais jovens e modernas. Além disso, considerando o cenário da Empresa Alfa seriam relevantes outros estudos com foco no grupo de sujeitos que ficou de fora deste, como o grupo de jovens pertencentes a Geração Y que não apresentaram crescimento relevante em suas carreiras dentro da organização, e também àqueles que atuam em campo, diretamente na operação do negócio da Empresa Alfa, a fim de identificar possíveis diferenças socioculturais, e como isso influencia a percepção desses jovens.

6

Referências Bibliográficas

ABREU, Y. I. F.; MENERGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O Comprometimento e seu uso instrumento de controle e de retenção de talentos: Uma leitura crítica. XXVII EnAnpad, Atibaia, SP, 2003.

ALSOP, R. The trophy kids grow up: how the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

ANDRADE, G.A.; KILIMNIK, Z.A.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira auto-dirigida 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, set/dez. 2011.

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. Oxford, UK: Oxford University Press, 1996.

BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Cadernos EBAPE.BR, v.10, n.1, artigo 9, Rio de Janeiro, março 2012.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. Journal of Managerial Psychology, v. 23 n. 8, p. 891-906, 2008.

CLARKE, M.; The organizational career: not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, 684–703, February 2013.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W; *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

ERICKSON, T. *Plugged in: the generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press, 2008.

GABRIEL, L. D. S., SILVA, D.; MORETTI, S. L. A. O mito da Geração Y: evidências a partir das relações de causalidade entre idade, difusão e adoção de tecnologia de estudantes universitários do Estado de São Paulo. *Futures Studies Research Journal*, 6(1), p.32-52, 2014.

HALL, D. T. *Careers in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, Inc., 1976.

HALL, D. T. *Careers in and out organizations*. London: Sage, 2002.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, p. 8-16, 1996.

HALL, D.T.; MOSS, J.E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, v.26, n.3, p.22-37, 1998.

HILL, R.P. Managing across generations in the 21st century: important lessons from the ivory trenches. *Journal of Management Inquiry*, v.11, n. 1, p. 60-66, march, 2002.

HUNTLEY, R. *The world according to Y: inside the new adult generation*. Sydney: Allen &Unwin, 2006.

LADEIRA, L. B. C. N.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. C. Gerações X e Y e o impacto no ambiente de trabalho. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, 2013.

LEMOS, A. H. C. Juventude, Gerações e Trabalho: Ampliando o debate. *Organização & Sociedade*, v.19 - n.63, p. 739-743 - Outubro/Dezembro – 2012.

LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; VIANA, M. D. A. Os Jovens e o Trabalho: Valores, Escolhas e Expectativas. In: BARBOSA, Livia (org). *Juventude e Gerações no Brasil Contemporâneo*. Sulina/Globo Universidade, 2012.

LEMOS, A. H. C.; PINTO, M. S.; SILVA, M.A.C; Mal-estar nas Organizações: Por Que os Jovens Estão Abandonando o Mundo Corporativo? *RACE*, Joaçaba, v. 16, n. 2, p. 703-728, maio/ago. 2017.

LEMOS, A. H. C.; RODRIGUEZ, D. A.; MONTEIRO, V. C. Empregabilidade e Sociedade Disciplinar: Uma Análise do Discurso do Trabalho Contemporâneo à Luz de Categorias Foucaultianas. *Organização & Sociedade*, Salvador, v.18 - n.59, p. 567-584 - Outubro/Dezembro – 2011.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, n. 62, p. 145-168, 1993[1928].

MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 78-98, Jan-Jun, 2018.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, v.108, p.171-194, 1990.

MEYER, J. P. Commitment in a Changing World of Work. In: KLEIN, H.J.; BECKER, T.; MEYER, J.P. (Eds.). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. London: Routledge/Taylor & Francis, 2009.

MUNRO, C.R. Mentoring needs and expectations of generation-Y. Human resources practitioners: preparing the next wave of strategic business partners. Journal of Management Research, v.1, n.2, 2009.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R.F.S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. R.Adm., São Paulo, v.49, n.4, p.714-730, out./nov./dez. 2014.

OLIVEIRA, S. Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare, 2011.

OLIVEIRA, S. Geração Y, Era das conexões, Tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

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

POULSEN, M. K.; ARTHUR, M. B. Intelligent career navigation. ABI/INFORM Global, v. 59. n.5, p. 77, 2005.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA DE OLIVEIRA, S. O.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Organizações & Sociedade*, 19(62), 2012.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: O que Querem os Jovens Profissionais? *Revista ADM.MADE*, Rio de Janeiro, ano 14, v.18, n.2, p.8-27, maio/agosto, 2014.

SÁ, P. F. Carreiras e a Nova Geração Produtiva: Quais as Expectativas de Carreira de Jovens Profissionais? Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC-Rio, Rio de Janeiro. 2011.

SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na Gestão da Carreira. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas. 2010.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, 1992.

SMOLA, K.; W.; SUTTON, C.D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, 2002.

SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; SILVA, M. A. C. Utopia ou distopia? Carreiras Sem Fronteiras e o Novo Espírito do Capitalismo. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017, São Paulo. *Anais do XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017*, v. XLI, 2017.

TWENGE, J.; CAMPBELL, S.M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

TULGAN, Bruce. *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. EUA: Jossey-Bass, 2009.

VASCONCELOS, K.C.A. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. *Gestão. Org*, v.8, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas. 2010.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C. D.; DUTRA, J. S. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 13, n. 2, p. 197-208, 2012.

VELOSO, E. F. R. et al. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 32., Belo Horizonte, 2008. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

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