



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

CÁSSIO HOST VALENTIM LAIGNIER

**OS MOTIVADORES DE CARREIRA E
OS ATRATIVOS DA CARREIRA BANCÁRIA:
Um Estudo com Indivíduos da Geração Y**

**Belo Horizonte
Dezembro de 2017**

Cássio Host Valentim Laignier

**OS MOTIVADORES DE CARREIRA E
OS ATRATIVOS DA CARREIRA BANCÁRIA:
Um Estudo com Indivíduos da Geração Y**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Negócios

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a banca examinadora em 18 de dezembro de 2017.

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter Silveira

**Belo Horizonte
Dezembro de 2017**



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **CASSIO HOST VALENTIM LAIGNIER**, REGISTRO Nº **2015685051**. No dia 18/12/2017 às 15:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**OS MOTIVADORES DE CARREIRA E OS ATRATIVOS DA CARREIRA BANCÁRIA: UM ESTUDO COM INDIVÍDUOS DA GERAÇÃO Y**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

95 pontos (NOVENTA E CINCO PONTOS) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 18/12/2017.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, agradeço pelo incentivo e apoio durante a minha vida, e pelo carinho e dedicação a mim.

Ao meu orientador, professor Victor, por todo apoio, direcionamento e aprendizagem ao longo desta trajetória.

Aos funcionários da Face/UFMG, em especial ao Evandro, pela presteza, paciência e auxílio.

Aos colegas pelo companheirismo e apoio durante todo o percurso.

A minha namorada Thais, pela paciência, compreensão e apoio durante esta jornada.

A Deus, por todas as bênçãos a mim concedidas, e por me guiar e possibilitar concluir mais esta etapa.

A todas as pessoas que me ajudaram no decorrer do curso de especialização, e que não estão nominalmente mencionadas aqui.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi investigar os fatores motivacionais de carreira e os atrativos da carreira bancária, para a geração Y. Alguns autores utilizados para fundamentar o tema das carreiras profissionais foram Hall (2002), Schein (1993), Arthur e Rousseau (1996). Já para o tema das gerações foram utilizadas as obras de autores como Kullock (2010), Comazzetto, *et al* (2016), Erickson (2011). Para o tema dos motivadores de carreira, foi utilizada a teoria de Schein (1993) sobre as âncoras de carreira. A metodologia deste estudo envolveu um questionário tipo *survey*, abordando 40 questões relativas aos impulsionadores de carreira de Schein (1993), e 20 questões relativas aos atrativos da carreira bancária. Os sujeitos da pesquisa foram 90 indivíduos, selecionados a partir de uma amostra intencional, que estão cursando, ou já concluíram, o terceiro grau, na cidade de Belo Horizonte, e que estavam na faixa etária relacionada à chamada Geração Y. Os dados coletados foram lançados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí realizou-se a contagem de frequência das repostas aos itens do questionário, apresentou-se a estatística descritiva e posterior análise dos dados. Como resultados, este estudo permitiu confirmar algumas definições da literatura, e identificar diferenças entre os fatores motivacionais para a carreira profissional dentro da própria Geração Y, além de evidenciar os aspectos da carreira bancária que são mais motivadores para os indivíduos da Geração Y.

Palavras-Chave: Carreira, Geração Y, Motivadores, Âncoras de carreira, Carreira bancária

ABSTRACT

The objective of this research was to investigate the career motivational factors and the attractions of the banking career, for generation Y. Some authors used to support the theme of professional careers were Hall (2002), Schein (1993), Arthur and Rousseau (1996) . As for the theme of generations, the works of authors such as Kullock (2010), Comazzetto, et al (2016), Erickson (2011) were used. For the topic of career motivators, Schein's theory (1993) on career anchors was used. The methodology of this study involved a survey-type questionnaire, addressing 40 questions related to Schein's (1993) career drivers and 20 questions related to the attractions of a banking career. The research subjects were 90 individuals, selected from an intentional sample, who are attending, or have already concluded, the third degree, in the city of Belo Horizonte, and who were in the age group related to the so-called Generation Y. The data collected were posted in Microsoft Excel spreadsheets. From there, the frequency of responses to the questionnaire items was counted, descriptive statistics were presented and subsequent data analysis was performed. As a result, this study allowed us to confirm some definitions in the literature, and to identify differences between the motivational factors for a professional career within Generation Y itself, in addition to highlighting the aspects of the banking career that are more motivating for individuals of Generation Y.

Palavras-Chave: Carrer, Y Generation, Motivators, Carrers Anchors, banking carrer

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre gerações	25
Quadro 2 - Motivadores de carreira x Atrativos da carreira bancária - Comparativo por faixa etária.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 Apresentação e contextualização do tema da pesquisa	09
1.2 O problema de pesquisa	12
1.3 Relevância e justificativa da pesquisa	12
1.4 Objetivos da pesquisa	14
1.4.1 Objetivo geral	14
1.4.2 Objetivos específicos	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Caracterização do setor bancário e seu contexto atual	15
2.1.1 Características da carreira bancária	16
2.2 Gestão de recursos humanos e a gestão de carreiras	17
2.3 Âncoras de carreira	20
2.4 As diferentes gerações no trabalho e suas características	21
2.4.1 A geração Y, seus valores, e suas expectativas profissionais	23
3. MÉTODO	26
3.1 Caracterização da pesquisa	26
3.2 População e amostra	27
3.3 Coleta de dados	27
3.4 Tratamento e análise dos dados	28
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 Perfil descritivo da amostra	29
4.2 Fatores motivacionais de carreira da amostra pesquisada.....	29
4.3 Atrativo da carreira bancária na amostra pesquisada.....	30
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	40
Apêndice A – Instrumento de coleta de dados	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e contextualização do tema da pesquisa

Ao longo dos anos, as instituições bancárias apresentaram significativas mudanças. De acordo com Silva (2001), houve três importantes acontecimentos que marcaram a evolução do setor bancário. Nos anos 60, a implantação dos centros de processamento de dados, nos anos 70, a adoção do “sistema *on line*” e o terceiro acontecimento, representado pela mundialização do capital, se deu a partir de 1986, e se estende até os dias atuais. O autor reforça que esta última etapa é marcada pelas buscas incessantes do aumento da produtividade no trabalho e, conseqüentemente, aumento de pressões comportamentais e produtivas sobre os trabalhadores.

A evolução dos meios tecnológicos também exerceu impacto direto na relação entre as instituições e os seus clientes. Sistemas de gestão da carteira de clientes auxiliaram no relacionamento e na maior assertividade na oferta de produtos e serviços, ao mesmo tempo, o gerente passou a ser visto como um consultor de investimentos. Assim, as funções inicialmente burocráticas e especializadas assumiram caráter de consultoria de negócios, levando o profissional bancário a oferecer e vender uma ampla gama de produtos e serviços. Tais atribuições vieram acompanhadas por metas cada vez mais exigentes.

Outra significativa evolução nesse setor refere-se ao aumento da autonomia do cliente, com a introdução, na década de 90, dos terminais de auto-atendimento e dos sistemas *Internet Banking*, para computadores, e sua evolução ao longo da década seguinte, permitindo acesso em outros aparelhos como *tablets* e *smartphones*. A partir da introdução dessas tecnologias tornou-se possível realizar diversas transações sem que o cliente precise se deslocar a uma agência física, ou mesmo depender de atendentes e caixas humanos. Alguns bancos também começaram a ofertar a abertura de conta via *Internet*. Dessa forma, o cliente passou a contar com diferentes ferramentas e facilidades de gerenciamento do seu próprio dinheiro, tais como transferências de valores, pagamento de contas, aplicações financeiras, dentre outros, de forma relativamente autônoma, sem intervenção de um trabalhador bancário.

O ramo bancário brasileiro atual apresenta algumas instituições financeiras já consolidadas, que, de uma maneira geral, dominam o mercado. Cada instituição consegue atender diversos

segmentos, porém é possível verificar que cada uma possui um direcionamento estratégico diferente em termos de posicionamento de mercado. Por exemplo, uma determinada instituição está mais voltada para financiamento imobiliário, outra já oferece melhores produtos/serviços no financiamento de veículos, enquanto outra está voltada para grandes investidores, enfim, é possível perceber esses diferentes direcionamentos.

Em termos de carreira profissional, é possível visualizar uma diferença entre as instituições financeiras públicas e privadas. Com relação às instituições financeiras públicas, elas oferecem um piso salarial e alguns benefícios diferenciados das instituições privadas. Outra diferença refere-se ao ingresso nestas instituições, que se dão apenas por meio de concurso. Cabe ressaltar que neste trabalho o foco será voltado a carreira em instituições privadas.

Para ingresso em bancos privados, o processo se dá via recrutamento de candidatos do mercado. Alguns bancos têm como porta de entrada o cargo de estagiário, que ao ser posteriormente contratado, inicia a carreira como Escriturário.

Ao considerarmos a carreira bancária nas instituições privadas, de forma geral, podemos observar diferentes segmentos. Há a carreira nas áreas de suporte, ou administração dos bancos, que lida principalmente com público interno. E há a carreira nas agências, que pode ser dividida em duas, a área administrativa e a área comercial. Cada instituição bancária apresenta diferentes direcionamentos comerciais e, conseqüentemente, algumas diferenças em termos de carreira, o que impacta também os objetivos dos trabalhadores.

Com relação aos aspectos positivos da carreira bancária, principalmente para cargos iniciais, as instituições oferecem remunerações e benefícios com valores acima do mercado. Além de não serem tão exigentes quanto às experiências anteriores do candidato, para ingresso em cargos iniciais. Por outro lado, é exigido que ao longo da sua trajetória, o profissional esteja sempre se qualificando e se atualizando, para conseguir atingir os objetivos traçados. Para alguns cargos inclusive há uma prova de certificação de conhecimentos sobre produtos, e para o profissional conseguir subir na sua carreira dentro da área comercial na agência, ele obrigatoriamente deverá possuir esta certificação. Ao longo da carreira, os trabalhadores que seguem na área comercial têm incentivos que estão diretamente ligados ao alcance das metas, podendo gerar uma remuneração variável significativa.

Já em relação aos aspectos negativos, podem ser elencadas justamente as metas estabelecidas e o excesso de cobrança sobre o trabalhador, colocando os profissionais sob pressão e estresse.

Tradicionalmente, a carreira bancária sempre atraiu os profissionais mais jovens, que viam nesse tipo de carreira boas possibilidades de entrar no mercado de trabalho, e obter um emprego com relativo *status*, boa remuneração e benefícios, reais possibilidades de desenvolvimento profissional, e estabilidade no emprego, aspectos esses considerados motivadores relevantes para qualquer profissão.

Cabe notar, entretanto, que os indivíduos da chamada Geração Y, que são pessoas com idades entre 18 e 37 anos, cresceram em meio a um contexto significativamente diferente das gerações que os sucederam, alterando o seu perfil, as suas atitudes e as suas expectativas em relação a uma série de aspectos da vida, principalmente, em relação ao aspecto da carreira profissional.

A Geração Y é formada por pessoas que: a) foram consideradas especiais e protegidas pelos pais, pela legislação, e por diferentes atores sociais no decorrer da sua vida; b) acostumaram a ter sua opinião sempre considerada, e cresceram acreditando que buscar um sonho era a certeza da felicidade; c) são orientados pela ação em grupo, e, assim, integram-se facilmente, embora busquem sempre se diferenciar e manter sua individualidade; d) sua vida é pouco determinada por horários e normas rígidos, e por isso, não toleram limites e restrições; e) nasceram na era da tecnologia e acompanham, na maior parte das vezes, seus avanços de perto, hipervalorizando as relações intermediadas por meios digitais; f) valorizam muito a liberdade na vida profissional, buscando fazer tudo do seu próprio jeito; g) têm baixa tolerância à crítica, e não gostam de ser contrariados; h) são imediatistas e hedonistas, buscando satisfações rápidas e elogios constantes no trabalho (ERICKSON, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Dessa forma, as pessoas da Geração Y apresentam uma inquietude maior quanto às expectativas profissionais, em relação às pessoas nascidas em outras gerações. Trata-se de uma geração que demonstra mais dinamismo, por ter crescido e convivido diretamente com grandes evoluções tecnológicas, como a consolidação da Internet em termos globais. As

novas expectativas profissionais da Geração Y se refletem nas suas motivações e preferências profissionais.

1.2 O problema de pesquisa

Ao se considerar as características dos indivíduos pertencentes à Geração Y, e, paralelamente, a partir da vivência e percepção do autor desse estudo a respeito dos processos seletivos em ambientes bancários, nos quais é notório o significativo volume de pessoas com idades entre os 18 e os 25 anos, tipicamente pertencentes à Geração Y, começou-se a questionar: as motivações e as preferências profissionais da Geração Y seriam diferentes daquelas das pessoas nascidas em outras gerações? As características da carreira bancária que atraem os jovens da Geração Y seriam as mesmas que atraíram pessoas de outras gerações? Que atributos da carreira bancária seriam mais motivadores para os jovens da Geração Y?

A partir das considerações aqui enunciadas, buscou-se compreender em que medida a carreira bancária é atraente e motivadora para os jovens da Geração Y. Ou seja, a questão central do presente estudo reflete sobre: *em que medida os atrativos da carreira bancária estão relacionados aos fatores motivacionais de carreira, entre os indivíduos da Geração Y?*

A partir dessa questão central seria possível identificar os fatores motivadores de carreira predominantes entre os sujeitos da Geração Y, assim como identificar os atributos da carreira bancária mais valorizados pelos sujeitos da Geração Y.

Visando identificar os fatores motivadores de carreira, optou-se pela utilização da teoria de âncoras de carreira, definidas por Schein (1993) como um conjunto de habilidades, interesses, valores e anseios que caracterizam a essência de um indivíduo e sua relação com o trabalho. Ao conhecer sua âncora de carreira, o indivíduo pode avaliar e direcionar suas escolhas profissionais de forma mais assertiva.

1.3 Relevância e justificativa da pesquisa

O mundo atual vivencia, em vários aspectos, mudanças significativas, complexidades e descontinuidades. Tal dinamicidade se reflete também nos padrões sociais, que por sua vez,

modificam os valores, os desejos e as necessidades individuais, assim como se refletem nas organizações e sua gestão. Dada essa circunstância, as organizações precisam se adaptar a estas mudanças, seja para atender seus clientes externos, seja para obterem uma força de trabalho comprometida, motivada e produtiva.

Os próprios profissionais devem se orientar adequadamente no mundo atual do trabalho, buscando profissões e carreiras adequadas ao seu perfil e às suas capacidades, mantendo a sua empregabilidade e o seu valor profissional sempre em crescimento.

As organizações que não estão atentas a esta dinamicidade, acabam por ter um alto índice de evasão ou desmotivação dos trabalhadores, pois não conseguem atender às suas expectativas individuais.

Além disso, muitas vezes, as próprias pessoas não conseguem se orientar quanto às suas possibilidades profissionais, especialmente os jovens, e desmotivam-se com certas trajetórias profissionais, abandonam empregos e perdem a auto-estima.

Nesse sentido, esses acontecimentos levam a um dispêndio de tempo e dinheiro das empresas e das pessoas, seja pela necessidade de promover novos processos de recrutamento, seleção e treinamento, ou por recorrência de faltas, baixa produtividade e insatisfação com o trabalho.

Portanto, acredita-se que esta pesquisa será relevante para a área de Gestão de Pessoas, ao focar nos motivadores de trabalho dos jovens futuros bancários, possibilitando identificar configurações de carreira mais adequadas ao seu perfil motivacional.

Como consequência, as organizações podem aumentar o índice de retenção, comprometimento e eficácia no trabalho e na carreira dos profissionais.

Além do mais, considerando-se que, numericamente, a Geração Y é uma geração de expressão na sociedade brasileira atual, e que tem mais dificuldade de entrar no mercado de trabalho formal — por não possuírem experiência profissional consolidada, por estarem sofrendo os efeitos da crise econômica sobre o mercado de trabalho, gerando baixa oferta de empregos, alta rotatividade, precarização do trabalho e redução de níveis salariais — a

possibilidade da carreira bancária parece uma opção relevante e promissora para os jovens profissionais da Geração Y, o que torna essa temática relevante no contexto atual.

Os anseios dos jovens da Geração Y, ao ingressarem no mercado de trabalho, são diferentes se comparados a outras gerações, o que torna necessário que as organizações estejam cientes desse novo perfil de profissional, para que consigam reter talentos e manter a competitividade frente empresas concorrentes.

1.4 Objetivos da pesquisa

Os objetivos do presente trabalho estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é compreender em que medida os atributos da carreira bancária estão relacionados aos fatores motivacionais de carreira, entre os indivíduos da Geração Y.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos buscados nessa pesquisa são os seguintes:

- a) Identificar as características da carreira bancária.
- b) Identificar as diferenças entre as gerações dos Veteranos, *baby boomers*, X e Y.
- c) Identificar os fatores motivacionais relacionados à carreira (âncoras) que predominam entre os sujeitos pesquisados.
- d) Identificar os atrativos da carreira bancária que predominam entre os sujeitos pesquisados.
- e) Relacionar os fatores motivacionais de carreira predominantes (âncoras) e os atrativos da carreira bancária predominantes, entre os sujeitos da Geração Y pesquisados.

A seguir será apresentado o referencial teórico que subsidiou esse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo será subdividido em quatro temas: caracterização do setor bancário e seu contexto atual; gestão de carreiras e de recursos humanos; âncoras de carreira, e, por fim, as diferentes gerações e suas características no trabalho.

2.1 Caracterização do setor bancário e seu contexto atual

O setor bancário nacional passou por muitas transformações ao longo do tempo, conforme citado anteriormente. Uma das mais marcantes foi a evolução tecnológica. Korello e Neves (2010, p. 45) afirmam que o Brasil: “[...] foi pioneiro mundial em automação, estando na vanguarda desse processo e bem à frente de vários países do primeiro mundo. ” A automatização dos serviços levou ao aumento da competitividade e produtividade no trabalho, de acordo com Grisci (2006), no período de 1998 a 2004 os bancos realizaram crescentes investimentos na aquisição e atualização das tecnologias de automação, visando a redução dos custos com mão-de-obra. Consequentemente, houve o redimensionamento das atividades e do quadro de profissionais bancários, levando, por um lado, à redução do número de funcionários e, por outro, ao aumento da capacitação desses trabalhadores para a nova realidade.

Nesse contexto, as empresas se tornam mais focadas nos objetivos e resultados, além de se mostrarem mais ágeis, enxutas e flexíveis. Pode ser observada a contínua automatização e “rotinização” de funções, além da terceirização. Essa estratégia de contratação de terceiros e especialistas é, muitas vezes, uma opção mais rápida e competitiva que a contratação direta.

A evolução tecnológica também teve impacto direto na relação com o cliente, uma vez que ele consegue realizar suas transações de forma cada vez mais autônoma, sem depender de terceiros. São vários os serviços ofertados pelo Banco Remoto, como consulta de saldo, aplicações/resgates, transferências e pagamento de contas.

Outro importante evento, a nível nacional, foi a formação de conglomerados. Ainda segundo Grisci (2006), desde a implementação do Plano Real o setor bancário tem se consolidado na formação de conglomerados. Tal formação se deu através de aquisição de bancos pequenos e médios por outros maiores, ou pela fusão entre eles, como exemplo, a fusão entre Itaú e

Unibanco. Além disso, houve a aquisição de alguns bancos públicos por bancos privados, como o caso do banco Banco do Estado de Minas Gerais (BEMGE), comprado pelo Itaú.

O setor bancário brasileiro apresentou ao final do ano de 2016, 176 instituições financeiras e 22547 agências bancárias, de acordo com dados do Painel Econômico e Financeiro 2016 apresentado pela Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN (2017).

2.1.1 Características da carreira bancária

A carreira bancária possui diferentes direcionamentos. O colaborador pode optar pela área administrativa, que se subdivide em administração central e comercial. Nessa área ficam setores como RH, marketing e gestão do negócio. Há ainda a opção de trabalhar nas agências, que também possuem um setor administrativo e outro comercial.

Na administração central da instituição utilizada como parâmetro para este estudo, de acordo com o manual interno de cargos, o bancário inicia a carreira como escriturário, podendo ser promovido, de forma hierárquica, a técnico, supervisor, coordenador, gerente e, enfim, diretor. Já na área comercial, têm-se os cargos de gerência, superintendência e diretoria. Os funcionários da área administrativa da agência são subordinados a um Gerente Regional, que por sua vez, está subordinado a uma diretoria.

Em relação à carreira nas agências, para os que pretendem seguir a área administrativa, o cargo inicial é o de caixa, logo acima está o supervisor administrativo e, por fim, o gerente administrativo. Por outro lado, na área comercial existem os gerentes que acompanham clientes PJ (Pessoa Jurídica) e gerentes PF (Pessoa Física), que iniciam a carreira como escriturários de agência e podem ser promovidos a gerentes juniores. Cabe ressaltar que o maior volume de atividades da instituição está voltado para clientes PF.

Também é possível perceber que o profissional que pretende seguir carreira na área administrativa da instituição tem um perfil diferente do colaborador que busca fazer carreira nas agências. No geral, os trabalhadores das agências possuem um perfil mais comercial. A boa comunicação e facilidade de relacionamento podem ser apontadas como suas principais características. Nogueira *et al* (2013, p. 3) descreve que:

[...] a qualificação dos bancários incide tanto sobre os aspectos técnicos da ocupação quanto os comportamentais, aqueles relacionados à polivalência (disposição e habilidade para vender produtos e serviços, ser amável, comunicativo, equilibrado, responder às demandas dos clientes, saber fidelizar o cliente, ser capaz de adaptar-se ao imenso ritmo de trabalho e tolerar a pressão e o estresse.

Avaliando-se a quantidade de funcionários nas agências, em relação ao total de empregados, verifica-se que o maior percentual ocupa os cargos de Escriturário de agência e Gerente Júnior. Além disso, o maior volume de recrutamento gira em torno destes dois cargos. Com relação à média de idade destes trabalhadores, percebe-se que têm entre 20 e 25 anos.

2.2 Gestão de recursos humanos e a gestão de carreiras

Em um mercado cada vez mais competitivo, faz-se necessário que as organizações se adaptem com frequência, seja a fatores externos ou internos, para conseguirem sobreviver e obter sucesso ao longo do tempo. Considerando o fato de as organizações serem compostas por pessoas e a importância do capital intelectual, verifica-se uma evolução das práticas de gestão de pessoas.

Assim, o RH se torna mais estratégico, ele precisa enxergar a organização como um todo, criar mecanismos de mensuração de avaliação de pessoal, recrutar e selecionar, de acordo com o que a organização exige, além de auxiliar as áreas com relação a treinamento e motivação de funcionários, propondo políticas para retenção de talentos. Estas práticas já veem sendo adotadas há algum tempo pelas empresas, porém, cada vez mais se observa a necessidade de aperfeiçoamento. Nesse sentido, Ulrich (1998, p. 31), afirma que:

Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade ou desempenho financeiro, por exemplo), devem agora ser acompanhadas de medidas de capital intelectual. Procurar, descobrir e utilizar tais medidas está entre os desafios básicos que os profissionais de RH enfrentarão no futuro.

Todo o processo deve estar bem alinhado, desde o recrutamento e seleção. Os responsáveis por este setor devem compreender as reais necessidades da vaga e buscar um candidato que atenda os requisitos, que possa agregar algo para a empresa, além de buscar candidatos que almejem ficar um prazo maior na organização.

A área de Recursos Humanos, ou Capital Humano, presta auxílio para todas as áreas da organização, avaliando e criando indicadores que ajudem a mensurar as próprias políticas internas, como *turnover*, absenteísmo e avaliação de desempenho dos funcionários.

Outros autores também consideram que o papel e a importância das pessoas nas organizações estão cada vez maiores. Assim, para Fiuza (2010, p. 63-64):

[...] pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, e sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional, não deve ter papel tradicional de suporte, mas deve constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais.

As organizações têm que estar sempre atentas quanto à retenção de seus talentos, buscando identificar se há um elevado número de desligamentos e quais fatores estão influenciando estas saídas. A identificação correta pode auxiliar na adoção de medidas e retenção destes profissionais.

Por fim, não cabe apenas ao Capital Humano fazer a gestão de pessoas, essa é feita de forma interligada, entre as áreas da organização, conforme define Chiavenato (2005, p. 9):

Gestão de pessoas é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Desta forma, as novas perspectivas para a área de RH, ou Capital Humano, demonstram que ele tem um papel de extrema importância nas grandes organizações, podendo auxiliar no seu sucesso ou fracasso. Seu papel hoje não é apenas prestar suporte a toda a organização, mas está para além disso. Este setor deve estar preparado para inovar, propor melhorias e soluções, seja no início do processo, ao recrutar e selecionar o candidato, ou no momento de acompanhar o desenvolvimento e desempenho do funcionário. É importante também no momento de propor condições para que os talentos permaneçam, se sintam motivados e contribuam para o desenvolvimento da empresa. Contudo, cabe ressaltar que o profissional é o principal responsável pela gestão de sua carreira.

Vivenciamos uma época em que o avanço da globalização e dos meios de informação ocorre cada vez mais rápido. Tal dinamicidade se mostra também nos padrões sociais, que por sua

vez, modificam os desejos e necessidades individuais, refletindo diretamente no conceito de carreira. Dutra (2011) considera que carreira esta associada à estabilidade ou mobilidade na ocupação profissional, ou seja, está vinculada as escolhas do individuo ao longo da sua trajetória profissional, se ele almeja estabilidade em um determinado cargo ou empresa, ou se ele irá buscar novos desafios. Já Hall (2002, p.12), define carreira através de quatro perspectivas diferentes:

1. Carreira como avanço: é o conceito que flui livremente pela sociedade, normalmente entendido através de uma noção de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização;
2. Carreira como profissão: nesse conceito, também bastante difundido popularmente, considera-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que elegem algum status ao indivíduo, como advogados, médicos, executivos;
3. Carreira como sequência de trabalhos realizados: nesse conceito, muito aceito dentro da comunidade que estuda o comportamento social, todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira.
4. Carreira como sequência de experiências relativas a uma função: essa definição, também bastante influente para quem estuda o comportamento social, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional

Kilimnik e Rodrigues (2011), por sua vez, propõem dois modelos de carreira, o tradicional e o moderno. O primeiro caracteriza-se pela permanência na mesma instituição e busca de estabilidade. Já o segundo, é baseado em instabilidade e descontinuidade, havendo uma busca constante por mudanças.

Hall (1996) também já havia discorrido sobre as mudanças ocorridas na carreira com o passar do tempo. Esse autor propôs uma definição de carreira, denominando-a como carreira proteana. A palavra proteana tem origem na mitologia grega, remetendo-se ao Deus grego Proteu. Dentre outros dons, ele tinha a capacidade de se adaptar e mudar sua forma física de acordo com o que lhe convinha. A carreira proteana é dirigida pelo próprio individuo, baseada em suas escolhas, independente das organizações, tornando-se mais versátil e adaptável.

Os autores Arthur e Rousseau (1996), por sua vez, propuseram outra definição de carreira, a chamada carreira sem fronteiras. Esta se relaciona com a carreira proteana, pois é caracterizada pela maior procura do indivíduo por liberdade, além disso, há uma busca por novas ideias, além das fronteiras da empresa. Esse novo conceito leva à ideia de interação com outros profissionais ou até mesmo com outras organizações.

2.3 Âncoras de carreira

Dentre os estudos a respeito de carreira, destaca-se a teoria de Edgard Schein, na qual ele define através de oito âncoras, as auto percepções de cada indivíduo referente ao seus interesses, habilidade e motivadores de sua carreira. O conceito foi originado de um estudo longitudinal com 44 profissionais, e que foram entrevistados novamente após 10 a 12 anos da conclusão da graduação, buscando compreender a história profissional, bem como a razão das decisões tomadas por eles ao longo de suas carreiras. Através deste estudo, Schein conseguiu visualizar similaridades nas respostas, bem como uma relação entre algumas escolhas e os motivadores ao longo da trajetória profissional dos pesquisados.

Desta forma, Schein (1993) descreveu as oito âncoras de carreira, conforme detalhado abaixo: a) Autonomia; b) Segurança; c) Competência técnico-funcional; d) Competência Geral; e) Criatividade empreendedora; f) Serviço / Dedicção a uma causa; g) Desafio Puro; h) Estilo de vida.

Dentro da âncora autonomia estão as pessoas que têm como característica a busca por liberdade, que preferem realizar suas atividades de forma mais autônoma, com menos supervisão e menos regras. Assim, buscam uma carreira mais livre, podendo guiá-la de acordo com seus interesses.

A âncora segurança possui como característica justamente o contrário da autonomia. As pessoas buscam mais estabilidade e previsibilidade das atividades a serem realizadas, bem como uma carreira pautada na rotina.

Na âncora competência técnico-funcional, o profissional valoriza muito a aplicação de suas habilidades técnicas. A carreira está mais ligada aos desafios no qual possam aplicar o conhecimento e suas competências. Estes profissionais valorizam mais o reconhecimento através de prêmios e homenagens, do que uma remuneração extra, por exemplo.

A âncora competência geral é caracterizada por indivíduos que buscam exercer cargos de liderança e que possam causar grande impacto na organização. Estes indivíduos buscam o crescimento profissional, sempre visando alcançar cargos de maior responsabilidade dentro da

instituição. Valorizam a possibilidade de exercer influência sobre os outros e o status que o cargo poderá lhe dar.

Na âncora criatividade empreendedora, os profissionais buscam estar sempre criando coisas novas, seja produtos ou serviços. Estes profissionais gostam de autonomia e têm necessidade de trabalhar por conta própria. O grupo característico desta âncora entedia-se facilmente com atividades rotineiras, e está sempre em busca de novidades. Caracterizam-se por gostar de correr risco e apreciam desafios, em busca do resultado.

A âncora Serviço / Dedicção a uma causa é caracterizada por indivíduos que buscam através das atividades exercidas, conseguir tornar o mundo um lugar melhor. Realizando trabalhos de responsabilidade socioambiental, por exemplo.

A âncora desafio puro é caracterizada por profissionais que gostam de superar desafios e solucionar problemas. Estes profissionais gostam que a capacidade deles seja sempre colocada à prova.

Na âncora estilo de vida os indivíduos valorizam principalmente a qualidade de vida. Buscam cargos e/ou atividades profissionais que não impactem na sua convivência familiar e social, mesmo que isso leve a uma maior dificuldade para ascensão na carreira.

As âncoras de carreira buscaram identificar e caracterizar os grupos de indivíduos, conforme seus interesses e motivadores profissionais. Através destas âncoras, será possível visualizar e caracterizar de forma mais assertiva o grupo que será estudado.

2.4 As diferentes gerações no trabalho e suas características

Uma geração representa um grupo de indivíduos que nasceram em uma mesma época e que possuem características, valores e aspectos similares entre si, e diferente das outras (WADA & CARNEIRO 2010). Na visão de Kullock (2010), as gerações podem ser definidas como um conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, que vivenciaram um contexto histórico similar, gerando comportamentos que impactaram diretamente na evolução da sociedade. Chiuzi *et al.* (2011, p. 580) corroboram com essas definições, afirmando que:

As gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Um fenômeno social corresponde, em partes, a isso, ou seja, refere-se aos comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico

Desta forma, é possível verificar comportamentos similares em determinada geração, que não são observados em outras. Atualmente verificam-se quatro gerações ativas e que interagem no mesmo ambiente de trabalho, a geração dos veteranos ou tradicionais, a dos *baby boomers*, a geração X, e, a geração Y.

A geração dos veteranos, ou tradicionais, é formada por pessoas nascidas até 1945, período marcado por guerras, ascensão do socialismo e do fascismo, e grandes crises no sistema econômico mundial. Devido às dificuldades vivenciadas, os veteranos são mais rígidos e fiéis às regras (CARVALHO, NASCIMENTO & SERAFIM, 2012). Nesse sentido, Kulloc (2010) acrescenta ainda que a constituição familiar dessa geração se baseava na “família tradicional”, onde o sustento era garantido pelo pai e a mãe se dedicava aos filhos.

Diante desse contexto, os veteranos ou tradicionais se mostram como trabalhadores dedicados, leais à empresa, que respeitam a hierarquia e buscam estabilidade profissional.

Já a geração dos *baby boomers*, formada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964 é definida por Carrara, Nunes e Sarsur (2013, p. 4) da seguinte forma:

Em geral, essa geração vive para trabalhar, atua conforme regras estabelecidas, demonstra forte compromisso e lealdade com a organização e procura estabilidade e segurança nessa relação. Tendem a preferir sistemas de reconhecimento por senioridade, sendo indicadores de sucesso a posição ocupada na hierarquia e o ganho financeiro. No ambiente organizacional evitam conflitos, utilizam a habilidade política ao lidar com a autoridade e são cautelosos diante de mudanças.

Os *baby boomers* nasceram no período pós-segunda guerra mundial, presenciando o crescimento econômico e educação baseada na disciplina e obediência às regras. Assim, tornaram-se profissionais competitivos e dedicados ao trabalho. Essa terminologia, conforme mencionado por Pena e Martins (2015), foi criada em virtude da explosão da taxa de natalidade no pós-guerra, após retorno dos soldados ao encontro de suas famílias.

Com relação à Geração X, esta foi formada por pessoas nascidas entre 1965 e 1980, que vivenciaram revoluções políticas, sociais e tecnológicas, como a guerra fria, a AIDS e a

criação dos computadores. Diante deste contexto, os jovens tornaram-se mais ativos socialmente, organizando movimentos estudantis e manifestações, como descreve Lombardia (2008).

De acordo com Robbins (2006), a Geração X foi fortemente influenciada pela globalização e pela trajetória profissional dos pais, uma vez que o pai e a mãe passaram a trabalhar fora. A ausência das mulheres no lar levou a um sentimento de culpa e, conseqüentemente, dificuldades de impor limites aos filhos. Assim, os profissionais dessa geração têm como características a flexibilidade, a valorização da família e dos relacionamentos, além de buscarem qualidade de vida.

Comazzetto, *et al* (2016, p. 147) também caracteriza a Geração X como: “individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir”. Além disso, descreve que esta geração gosta de desafios e de liberdade no serviço. Possuem uma postura mais cética, desconfiando de verdades absolutas, e pautando suas ações em busca de resultados.

Conforme observado, o contexto histórico e as relações sociais tiveram impacto direto entre as gerações, sendo possível observar características marcantes entre elas. Com a constante evolução tecnológica observada a partir da década de 90, foi possível visualizar a “formação” de uma nova geração, que é composta por pessoas nascidas a partir da década de 80, mas que foram criadas, acompanhando o desenvolvimento tecnocientífico, na década de 90.

A geração Y será abordada em um item específico, por ser o foco principal deste trabalho.

2.4.1 A geração Y, seus valores e suas expectativas profissionais

Alguns autores consideram que a Geração Y é composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Já para outros, como Erickson (2011), a Geração Y configura o grupo de pessoas que nasceram entre 1980 e 1995. Para Erickson (2011), este grupo possui características semelhantes, devido às circunstâncias e evoluções tecnocientíficas ocorridas no mundo neste período, pois acabaram por conviver, durante a infância e a adolescência, com estas constantes mudanças, e se tornaram pessoas mais imediatistas, que não têm paciência para esperar, trazendo essas questões também para suas carreiras profissionais. Robbins (2006)

afirma que este grupo possui como valor trabalhista dominante: “estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos”.

Erickson (2011) destaca também que pessoas deste grupo não tem medo de questionar a autoridade, gostam de ser ouvidos e de terem a sensação de que estão fazendo a diferença. Por terem bastante habilidade com a tecnologia, são caracterizados como profissionais que conseguem fazer várias atividades ao mesmo tempo, sem perderem o foco. Justamente por isso, também são caracterizados por serem mais impacientes, estão mais envolvidos com a parte da ação do que do planejamento. Por fim, são caracterizados por construírem uma relação muito mais virtual do que presencial.

Por terem vivido em um momento de crescimento econômico, grande parte dessa geração tem como ambição um determinado emprego, ou projeto, buscando a empresa em que gostaria de trabalhar, e não apenas um simples emprego, mas sim um emprego que possa lhe trazer satisfação pessoal, são desapegados à organização, de acordo com Smola e Sutton (2002). Muitas vezes utilizam a vivência para aprendizado, e que sirvam como experiência aplicar em outros projetos ou empreender. Além do mais, essa geração tem grande apreço pelas ferramentas tecnológicas, utilizando-as seja no dia a dia de trabalho ou em momentos de lazer.

Os fatores que os motivam são os mais diversos, havendo discordância de alguns autores com relação a definição de um período de nascimento, mas concordância em aspectos comportamentais. Dessa forma, será considerado neste estudo que o grupo nascido entre 1980 e 1999 tem características similares ao da Geração Y.

Apesar das características similares desta geração, cabe destacar que os direcionamentos de carreira podem apresentar diferenças entre esse grupo, assim como entre outros grupos. Portanto, nesta pesquisa busca-se compreender quais os direcionamentos mais se destacam dentre os respondentes, para auxiliar as organizações na retenção de possíveis talentos.

Diante do exposto, faz-se necessário administrar a convivência entre as gerações presentes no mercado de trabalho. Para Oliveira (2011), a melhor forma de conectar a geração Y às demais é permitir que elas troquem ideias e se comuniquem com gerentes, líderes e outros funcionários, bem como estejam sempre recebendo *feedbacks* sobre seu trabalho.

Após as definições acima citadas, é possível realizar um quadro comparativo entre as gerações, conforme pode ser visto abaixo:

Quadro 1 – Comparativo entre gerações

Geração	Período (nascimento)	Características principais
Geração dos Veteranos / Tradicional	Até 1945	São mais rígidos, respeitam a hierarquia e buscam a estabilidade profissional. São leais à empresa
Geração <i>Baby Boomers</i>	Entre 1946 e 1964	São comprometidos e dedicados ao trabalho, buscam a estabilidade profissional
Geração X	Entre 1965 e 1980	São mais flexíveis, mais céticos, buscam a qualidade de vida
Geração Y	Entre 1980 e 1999	São imediatistas, têm rejeição a normas, são dinâmicos, gostam de se comunicar, gostam de sentir que estão fazendo a diferença. São desapegados à organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, será apresentado o método utilizado nesse estudo.

3 MÉTODO

De acordo com Gil (2008, p. 26) a pesquisa “é um processo formal e sistemático do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

3.1 Caracterização da pesquisa

Será realizada uma pesquisa de caráter descritivo e explicativo. A pesquisa descritiva segundo Oliveira (2004, p.114) “[...] permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno.” Desta forma, este trabalho busca descrever as preferências da amostra estudada, e tenta identificar possíveis relações entre as variáveis. Com relação ao caráter explicativo, Gil (2002, p. 42), define que ela tem como: “preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. [...] essa pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. Para Andrade (2007, p. 114), pesquisa deste tipo: “além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas”.

A presente pesquisa será realizada utilizando-se levantamento (*survey*), com coleta de dados em questionário estruturado. A pesquisa será de caráter quantitativo.

Nesta pesquisa, por meio da coleta e análise dos dados, serão pesquisados indivíduos da cidade de Belo Horizonte, que estão cursando ou já concluíram a graduação. A coleta de dados será obtida por meio de questionários *online*, respondidos pelos próprios sujeitos da pesquisa.

3.2 População e amostra

A população desta pesquisa encontra-se na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, cidade do autor e no qual haveria maiores possibilidades quanto ao número de respondentes. A pesquisa foi intencionalmente direcionada para indivíduos da geração Y, que já concluíram ou ao menos iniciaram a graduação.

Foi escolhida esta faixa etária, pois ela representa um volume expressivo tanto no atual quadro de funcionários da instituição financeira que servirá de parâmetro para a pesquisa, quanto na contratação de novos profissionais.

3.3 Coleta de dados

O método para coleta de dados escolhido para esta pesquisa foi o quantitativo, através de um levantamento de dados, que é definido por Gil (2002, p. 50) como a:

[...] interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Foram aplicados questionários, via Internet, a um determinado número de pessoas, que representam a amostra de uma parcela da população da cidade de Belo Horizonte. Este grupo de amostragem é um “subconjunto do universo ou da população, por meio que se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” Gil (2008, p. 90).

Com relação à pesquisa quantitativa, Creswell (2010, p. 26) afirma que ela é: “(...) um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos”.

O questionário aplicado foi composto por 40 questões direcionadas a impulsionadores de carreira, 20 questões direcionadas aos atrativos da carreira bancária e 6 questões direcionadas ao perfil do respondente. Para as duas primeiras partes da pesquisa, questões direcionadas a impulsionadores de carreira e atrativos da carreira bancária, foi utilizada uma escala tipo likert, com opções entre 1 (discordo totalmente) à 6 (concordo totalmente). A pesquisa ficou disponível para respondentes durante o período do dia 06 a 28 de novembro de 2017, e foi respondida por 90 indivíduos.

As questões apresentadas buscam identificar as 8 âncoras de carreira. Cada grupo de 5 perguntas busca identificar uma âncora de carreira, totalizando 40 perguntas. É importante ressaltar que os grupos de perguntas foram misturadas entre si. Além disso foram

apresentadas 20 perguntas, direcionadas aos atrativos da carreira bancária para os respondentes. Além de 6 perguntas direcionadas a gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, curso de graduação e tempo já trabalhado.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Para tratamento dos dados, utilizou-se a contagem de frequência e análise descritiva das respostas.

Em um primeiro momento, houve a tabulação dos dados em planilha de *excel*. Posteriormente houve uma contagem de frequência dos respondentes com relação a perguntas voltadas aos motivadores de carreira, e validação destas informações para cada âncora de carreira, sendo que cada grupo de 5 respostas compunham 1 âncora, totalizando 8 âncoras de carreira. E posterior identificação das âncoras predominantes, através de análise quantitativa.

Em um segundo momento, verificou-se as pretensões dos respondentes em relação aos atrativos bancários, e posterior identificação das respostas que obtiveram maior importância na escala, através de análise quantitativa. E, por fim, houve a divisão das questões predominantes por cada faixa etária. Sendo possível visualizar a porcentagem total de cada grupo.

Para a descrição do perfil, após a tabulação dos dados, houve a identificação percentual de cada grupo respondente. A partir daí buscou-se identificar uma correlação entre os principais motivadores de carreira (âncoras), e os atrativos da carreira bancária.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão descritos os dados da amostra estudada, dividido pelo perfil, fatores motivacionais (âncoras) e atrativos de carreira da carreira bancária. Os dados apresentados foram agrupados de acordo com a faixa etária.

4.1 Perfil descritivo da amostra

Os formulários foram encaminhados para preenchimento via internet, e houveram 90 respondentes. Dentre os respondentes, 53,8% do gênero masculino, 46,2% do gênero feminino. Com relação a faixa etária, 44,4% dos respondentes possuem até 25 anos, 35,6% possuem entre 26 e 30 anos, 11,1% possuem entre 31 e 35 anos, 4,4% entre 36 e 40 anos, 2,2% entre 40 e 45 anos e 2,2% acima de 45 anos. Com relação ao estado civil, 72% são solteiros, 26,7% casados e 1,1% separados. Desta forma, é possível observar que a maior parte dos respondentes, 91%, está na faixa etária entre 18 e 35 anos. A maior parte declarou-se solteiro. Com relação ao gênero, observou-se pouca diferença entre os respondentes.

Dentre os respondentes, 71,1% já concluíram e 28,9% ainda estão cursando a graduação. 46,7% são provenientes do curso de administração, 18,9% do curso de ciências contábeis, 14,4% de cursos de engenharia e 2,2% do curso de Economia. 17,8% dos respondentes são provenientes de outros cursos. Sendo possível observar uma predominância entre os cursos de administração e ciências contábeis. E também um maior volume de respondentes que já concluíram a graduação.

Com relação ao tempo trabalhado dos respondentes, 1,1% nunca trabalhou, 16,7% trabalham a menos de 1 ano, 35,6% trabalham há mais de 1 e menos de 5 anos, 32,2% trabalha há mais de 6 e menos de 10 anos, 7,8% já trabalham entre 11 e 15 anos, 2,2% trabalha entre 16 e 20 anos, e 4,4% trabalham a mais de 20 anos. Sendo possível observar que a maior parte dos respondentes trabalham entre 1 e 10 anos.

4.2 Fatores motivacionais de carreira da amostra pesquisada

Após a conferências dos resultados, foi possível identificar as 3 principais âncoras de carreira predominantes entre os respondentes. Dentre os sujeitos pesquisados, a maior parte, 25%,

apresentam como fatores motivacionais de carreira preferencialmente características da âncora estilo de vida. Em seguida, verificou-se a âncora competência geral, com 17,5% dos respondentes, e em terceiro lugar, a âncora competência técnico funcional com 16,25% dos respondentes. A âncora que apresentou o menor índice de escolha foi segurança, com 3,75% dos respondentes.

Conforme os resultados acima apresentados, observa-se entre os respondentes a predominância pela busca de qualidade de vida, mesmo que isso atrase a ascensão na carreira. Também foi possível verificar a preferência por cargos de liderança que possam causar influência na empresa, aliado ao interesse pelo status. E, por fim, também foi verificada a busca por carreiras que possibilitem o emprego dos conhecimentos e competências do indivíduo e tenham reconhecimento profissional. O feedback positivo, por exemplo, através de homenagens, é mais importante do que uma remuneração extra. Por outro lado, foi observado que, para este grupo, a estabilidade e as atividades rotineiras não despertam grande interesse.

Ao categorizar os indivíduos da geração Y em grupos de idade, é possível observar relevantes diferenças. Para os sujeitos pesquisados até 25 anos, as âncoras competência técnico-funcional e criatividade empreendedora foram as mais observadas, representando 20% cada. Para este grupo, o reconhecimento profissional e a possibilidade de aplicar seus conhecimentos têm maior importância que a remuneração financeira. Além disso, observou-se a preferência por atividades com maior autonomia e capacidade criativa. Esses indivíduos apreciam correr riscos e novos desafios, podendo se entediar com tarefas rotineiras.

Para o grupo entre 26 e 30 anos, a âncora com maior representatividade foi a âncora de estilo de vida, representando 41% das escolhas. Para este grupo, a qualidade de vida está em primeiro lugar, mesmo que isso leve a um atraso na ascensão de carreira.

Para os respondentes entre 31 e 35 anos, a âncora competência geral foi a que teve maior preferência, correspondendo a 30%. Para este grupo, a possibilidade de poder exercer um cargo de liderança, bem como o status que o cargo poderá lhe trazer, representou o maior interesse entre os respondentes.

4.3 Atrativo da carreira bancária na amostra pesquisada

Para avaliação dos atrativos da carreira bancária, foram propostas 20 questões independentes, sem correlação. Os resultados mostraram que os participantes de até 25 anos de idade elencaram 3 fatores principais, sendo que 41,2% dos respondentes elegeram o reconhecimento, valorização pessoal e poucas mudanças ou alterações ao longo da carreira como mais importantes. 35,3% dos respondentes, por sua vez, apontaram a flexibilidade e realização de diversas atividades como mais importantes. Cabe destacar que para 32,3% dos respondentes a possibilidade de promoção, status, desafios profissionais, além do maior tempo para si e para a família representam os principais atrativos.

Já para os pesquisados entre 26 e 30 anos, verificou-se maior identificação com as seguintes questões: 37,5% dos participantes elencaram a profissão bancária como aquela de maior acessibilidade, mesmo não sendo sua primeira opção. A capacitação para lidar com relacionamentos interpessoais e a possibilidade de desenvolver habilidades individuais mais que em outras profissões foram os atrativos escolhidos por 29,2% dos respondentes.

Dentre os sujeitos entre 31 e 35 anos, 66,7% apontaram como atrativos a estabilidade e a acessibilidade da profissão, apesar de não ser sua primeira opção. Outros 50% elegeram a satisfação ou realização pessoal como mais importantes.

Segue abaixo um quadro apresentando os motivadores de carreira e atrativos da carreira bancária mais predominantes, divididos pela faixa etária:

Quadro 2 – Motivadores de carreira x Atrativos da carreira bancária - Comparativo por faixa etária

Faixa etária	Motivadores de Carreira (âncoras)	Atrativos da carreira bancária
Até 25 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Funcional; • Criatividade empreendedora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e valorização; • Poucas alterações ao longo da carreira; • Flexibilidade das atividades.
Entre 26 e 30 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior acessibilidade apesar de não ser 1ª opção; • Relacionamentos interpessoais; • Aplicar e desenvolver habilidades individuais.
Entre 31 e 35 anos	<ul style="list-style-type: none"> • Competência geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior acessibilidade apesar de não ser 1ª opção; • Estabilidade; • Satisfação ou realização pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para as organizações sobreviverem ou almejem crescimento ao longo do tempo, tem-se feito necessárias, cada vez mais, medidas focadas na gestão das pessoas. Descobrir, bem como saber utilizar o capital intelectual deve ser o foco do RH das empresas, de acordo com Ulrich (1998). Fiuza (2010) também reforça o papel estratégico que o desenvolvimento do capital humano traz para o alcance das metas organizacionais. Tentar identificar as diferenças entre as gerações no trabalho e como elas se relacionam, bem como identificar as diferenças nos fatores motivacionais de carreira dos profissionais, sabendo utilizar estas informações em prol da instituição está entre os desafios da gestão de pessoas. Diante disso, o trabalho buscou descrever as características principais das gerações X, Y, *baby boomer* e veteranos. Além disso, buscou identificar os fatores motivacionais de carreira da geração Y, bem como as características e atrativos da carreira bancária. Desta forma, o resultado busca contribuir para sugestão de melhorias na gestão de pessoas em uma instituição bancária.

Para a identificação dos fatores motivacionais optou-se pela utilização das 8 âncoras de carreira de Schein (1993), que representam as auto percepções de cada indivíduo relacionadas aos seus interesses, habilidades e motivadores de sua carreira. E para a identificação dos atrativos bancários foram elencadas questões que representam possíveis atrativos bancários. Por fim, buscou-se responder à questão: *em que medida os atrativos da carreira bancária estão relacionados aos fatores motivacionais de carreira, entre os indivíduos da Geração Y?*

Após estas definições elaborou-se um questionário fechado, do tipo *survey*, com questões voltadas a motivadores de carreira e atrativos da carreira bancária. A partir daí utilizou-se a contagem de frequência para identificar as respostas predominantes entre as questões apresentadas. Também se utilizou a estatística descritiva, visando organizar e descrever os dados mais relevantes e análise quantitativa desses dados.

Conforme a literatura apresentada, a Geração Y caracteriza-se por ser mais imediatista, além de serem pessoas mais questionadoras, bem como terem o sentimento de estarem fazendo a diferença aonde estiverem, indo de encontro com definições propostas por Erickson (2011). Já para Robins (2006) esta geração tem como características principais a possibilidade de trabalhar em equipe e ter um estilo de vida equilibrado. Oliveira (2011) destaca que para esta

geração é de grande importância a troca de ideias, seja com gestores ou pares, e recebimento de *feedback*.

Tais definições têm relação com algumas características das âncoras elencadas pelos respondentes desta pesquisa: autonomia, competência técnico-funcional, competência geral, criatividade empreendedora e estilo de vida.

Primeiramente, a autonomia, pois têm apreço por realizar as atividades de forma mais autônoma, podendo guiar a carreira conforme seus interesses.

Com relação à competência técnico-funcional, a característica que mais se assemelha é a valorização do reconhecimento profissional.

Com relação à âncora competência geral, percebe-se a possibilidade de estar fazendo a diferença onde estiverem, fazendo algo que cause impacto na organização, por exemplo.

Com relação à âncora criatividade empreendedora, observa-se que o grupo se entendia com atividades rotineiras, gostando de riscos e desafios. E com relação à âncora estilo de vida, observa-se a possibilidade de ter uma vida equilibrada.

Em relação aos atrativos bancários, ao relacionarmos os resultados obtidos com a literatura apresentada, é possível observar 11 atrativos que possuem alguma referência com os objetivos de carreira da geração Y, sendo eles: reconhecimento e valorização, promoções mais rápidas, satisfação ou realização pessoal, aplicar e desenvolver habilidade individuais, capacitação para gerenciar o próprio negócio, desafios profissionais, ter mais tempo para si e para interesses pessoais, permitir acesso a ambientes digitais, autonomia, permitir manter o estilo de vida e flexibilidade das atividades.

Após a análise dos resultados, bem como a verificação das respostas predominantes entre os respondentes, foi possível identificar algumas semelhanças e diferenças entre a literatura e o grupo pesquisado, conforme descrito abaixo.

Com relação aos fatores motivacionais de carreira, entre os respondentes da geração Y, verificou-se uma maior preferência pelas âncoras estilo de vida, competência geral e técnico

funcional. E com menor preferência ficou a âncora segurança. Ou seja, para grande parte dos respondentes a qualidade de vida está em primeiro lugar em suas escolhas, mesmo isso acarretando uma demora na ascensão de carreira, esta escolha corrobora com a definição de Robbins (2006), que afirma que esta geração busca um estilo de vida equilibrado. A predileção por cargos de liderança e poder causar influência na empresa, confirma o que descreveu Erickson (2011), este autor aponta que esta geração considera como muito importante a possibilidade de estar fazendo a diferença aonde estiverem.

Já a importância que os respondentes deram para o recebimento de um reconhecimento profissional, mais do que uma remuneração, corrobora com uma das descrições de Oliveira (2011), que destaca que esta geração considera de grande importância o recebimento de *feedbacks*. Por fim, esta geração não considera como tão importante a possibilidade de seguir a carreira em apenas uma instituição, ter uma estabilidade, indo de encontro com Smola e Sutton (2002), que afirmam que esta geração é desapegada à organização, buscando projetos que tragam realização pessoal.

Ao realizar uma categorização dos resultados, percebeu-se uma diferença entre a própria geração. Verificou-se que os respondentes até 25 anos apresentaram como principais âncoras de carreira a técnico funcional e a criatividade empreendedora. Os respondentes de 26 a 30 apresentaram a âncora estilo de vida, e os respondentes entre 31 e 35 apresentaram a âncora competência geral. Sendo assim, foi possível identificar a inclusão da âncora criatividade empreendedora, que apresenta características similares ao relatado na literatura, sua vida é pouco determinada por horários e normas rígidos e, por isso, não toleram limites e restrições; valorizam muito a liberdade na vida profissional, buscando fazer tudo do seu próprio jeito (ERICKSON, 2011; OLIVEIRA, 2011).

Com relação aos atrativos bancários entre os respondentes até 25 anos houve uma preferência por reconhecimento e valorização pessoal, poucas alterações ao longo da carreira e flexibilidade das atividades, já para os respondentes entre 26 e 30 anos a possibilidade de aumentar os relacionamentos interpessoais e desenvolver suas habilidades individuais, bem como a maior acessibilidade apesar de não ser a primeira opção, estão como as mais importantes. Já para os respondentes entre 31 e 35 anos a satisfação ou realização pessoal, a estabilidade e a maior acessibilidade apesar de não ser a primeira opção são os maiores atrativos na carreira bancária.

Ao relacionarmos os motivadores de carreira com os atrativos da carreira bancária entre cada faixa etária, é possível visualizar algumas semelhanças, mas também algumas diferenças. Para os respondentes até 25 anos, é possível visualizar a relação entre a âncora criatividade empreendedora e a flexibilidade das atividades. Além disso, a âncora técnico funcional está diretamente ligada ao atrativo, reconhecimento e valorização. Porém foi possível identificar uma grande diferença entre as preferências pela âncora criatividade empreendedora, e poucas alterações ao longo da carreira. Esta diferença pode ter ocorrido pois uma parte do grupo, que não apresenta a âncora criatividade empreendedora como preferência, pode ter identificado o atrativo poucas alterações ao longo da carreira como o mais importante.

Ao verificar as preferências entre respondentes que estão na faixa etária entre 26 e 30 anos visualizou-se como motivador de carreira a âncora estilo de vida, não se observando uma relação com as escolhas predominantes referentes aos atrativos bancários. Este grupo considera que a qualidade de vida vem em primeiro lugar, mesmo que isso leve a uma demora na ascensão de carreira. No entanto, ao pensar na carreira bancária, não vislumbram que ela poderá corresponder a atrativos relacionados a qualidade de vida, tais como, ter mais tempo para si e para interesses pessoais, ou manter o estilo de vida. Corroborando com este pensamento, este grupo identificou que esta profissão tem maior acessibilidade, apesar de não ser a primeira opção. Assim, a carreira bancária poderá ser uma escolha, por ser mais acessível, mas não é a primeira opção, de acordo com o que o grupo se identifica em termos de carreira.

Já para os respondentes entre 31 e 35 anos, é possível identificar a relação entre competência geral e o atrativo satisfação ou realização pessoal. Foi possível observar também que para os respondentes desta faixa etária o atrativo estabilidade é muito importante, evidenciando justamente o contrário do que foi observado entre os respondentes mais jovens. Indivíduos desta faixa etária podem ter escolhido este atrativo por já estarem em uma fase mais avançada de suas carreiras, e, dessa forma, não buscam mudanças bruscas.

Através deste estudo, foi possível confirmar algumas características da geração Y apresentadas pela literatura, bem como os fatores motivacionais e atrativos do grupo pesquisado. Também foi possível observar diferenças entre as faixas etárias dentro da mesma geração.

Outra observação importante é a de que alguns atrativos bancários que possuíam similaridades com as âncoras de carreira predominantes, não terem sido os mais escolhidos. Isso pode ter ocorrido, não pelo fato de o respondente não buscar isso na carreira, mas sim por às vezes não enxergar que tal atrativo de fato ocorrerá na carreira bancária.

Como limitações desse estudo é possível destacar a utilização de uma amostra de respondentes relativamente pequena, ao considerar toda a população que compreende a Geração Y em Belo Horizonte, além do reduzido tempo disponível para a coleta de dados.

Cabe notar que mesmo dentro da própria Geração Y estudada, houve um número maior de respostas concentradas na idade até 25 anos, e muito pequena entre 31 e 35 anos, o que pode interferir nos resultados obtidos. Para próximos estudos seria recomendada uma pesquisa com um número maior de respondentes.

Fica também como sugestão a possibilidade de aplicar um estudo semelhante em outros ramos, além do bancário, buscando verificar como se comportam as âncoras de carreira.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle. In. ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds). **The boundaryless career**. New York: Oxford University Press, p. 3-20, 1996.

COMAZZETTO, L. R.; VASCONCELLOS, S. J. L.; PERRONE, C. M.; GONÇALVES, J. Um estudo comparativo entre gerações. In. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. de 2016.

CARRARA, T. M. P.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M.. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Iv, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos** (vols. 1 e 2). São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. In. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590, 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v19n2/v19n2a18.pdf>> Acesso em: 01 jul. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ERICKSON, Tamara J. **E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena, numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. In. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, v. 11, n. 5B, set-out 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRISCI, C.; CIGERZA G. C.; HOFMEISTER P. M. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. In. **Revista Eletrônica de Administração - READ** – Edição 54, v. 12, n. 6, nov-dez 2006.

HALL, Douglas. T. Protean careers of the 21st Century. In. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, Douglas T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications, 2002.

KILIMNIK, Zélia Miranda; RODRIGUES, Suzana Braga. Trajetórias e transições de carreiras: um estudo comparativo e longitudinal com profissionais de recursos humanos. In: KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Transformações e transições nas carreiras**: estudos nacionais e internacionais sobre o tema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

KORELLO, Y.; NEVES, L. S. A superexploração da força de trabalho no setor bancário brasileiro, 2010. Disponível em: < img.fae.edu/galeria/getImage/1/11130921515228207.pdf > Acesso em: 25 jul 2017.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? In. **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

NOGUEIRA, G. J. M. R; LOPES, C. A. L.; SILVA; G. F. R. S.; FARIAS A. P. S. A percepção dos trabalhadores de uma agência bancária sobre seu trabalho. SEGET - Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. **Anais...** SEGET, Rio de Janeiro. Out 2013

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

PENA, F. G.; MARTINS, T. S. Baby boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais. In. **Pós em Revista** (Centro Universitário Newton Paiva) v. 2015/1, n. 10, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Career anchors**: discovering your real values. Revised edition. San Diego - CA: Pfeiffer e Company, 1993.

SILVA, L. R. **Empregabilidade: o entendimento da gerência média do Banco do Brasil**: um estudo de caso. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. (Dissertação)

SMOLA, Karen Wey; SUTTON, Charlotte D. Generational differences revisiting generational work values for the new millennium. In. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, June 2002. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.147/abstract>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para o profissional de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WADA, E. K.; CARNEIRO, N. A. As necessidades da geração Y no cenário de eventos Empresariais. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/kwac.htm>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

UOL. Da Redação. **Itaú e Unibanco anunciam fusão e criam maior banco do hemisfério sul**, Uol, São Paulo, 3 nov. 2008. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultnot/2008/11/03/ult4294u1817.jhtm>> Acesso em: 10 jul 2017

KULLOCK, E. Por que as gerações estão no nosso foco? 07 mai. 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 02 jul 2017.

PRATES, F. Itaú compra o Bemge por R\$ 583 mi e ágio de 85,58%. In. **Agência Folha**, Belo Horizonte, 15 set. 1998. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc15099802.htm>> Acesso em: 02 jul 2017.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Relatório Econômico e Financeiro 2016** – 2ª edição. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/L06_painel_port.pdf> Acesso em 10 out. 2017.

BANCO MERCANTIL DO BRASIL. Sobre nós. Disponível em: <<https://www.mercantildobrasil.com.br>> Acesso em 02 jul 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Perguntas - Âncoras de Carreira

- Este questionário busca captar a SUA OPINIÃO a respeito de vários aspectos relacionados à sua carreira profissional.
- Por favor, leia atentamente cada questão e responda a cada item o mais franca e objetivamente possível.
- Dê uma única resposta em cada questão, mencionando seu nível de discordância ou de concordância a respeito de cada afirmativa apresentada, conforme o EXEMPLO 1.
- Selecione opção que melhor retrate a sua opinião.
- Não deixe questões em branco; responda todas as questões apresentadas.
- Revise as suas respostas ao terminar.
- Não coloque seu nome; você não precisa se identificar.

*Obrigatório

IMPULSIONADORES DE CARREIRA

01. Eu sonho em ser tão bom no que eu faço que desejo que a minha perícia e a minha expertise sejam continuamente procuradas por outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

02. Eu me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar os esforços das outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

03. Eu sonho em ter uma carreira que me permita realizar o trabalho livremente, fazendo-o do meu próprio jeito, e no meu próprio tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Total

04. Segurança e estabilidade no emprego são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

05. Eu estou sempre procurando por idéias que me permitiriam iniciar meu próprio negócio. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

06. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu tiver a sensação de ter feito uma verdadeira contribuição ao bem-estar da sociedade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

07. Eu sonho em ter uma carreira na qual eu possa resolver problemas ou vencer em

situações que são extremamente desafiadoras. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

08. Eu prefiro deixar a minha organização do que ser colocado em um cargo que irá comprometer a minha capacidade de lidar com os meus assuntos pessoais e familiares. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

09. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu puder desenvolver minhas habilidades técnicas e funcionais até um alto nível de competência profissional. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

10. Eu sonho em estar no comando de uma empresa complexa, na qual a minha tomada de decisões pudesse afetar muitas pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

11. Eu me sinto mais realizado em meu trabalho quando estou completamente livre para definir minhas próprias tarefas, meus prazos e meus procedimentos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12. Eu prefiro deixar a minha organização completamente do que aceitar um cargo que comprometa a minha segurança no emprego. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

13. Buscar montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que alcançar uma alta posição gerencial na empresa de alguém. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. Eu me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de utilizar meus talentos em benefício dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu enfrentar e superar desafios muito difíceis. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

16. Eu sonho em ter uma carreira que me permita integrar minhas necessidades de trabalho com minhas necessidades pessoais e familiares. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17. Tornar-me um gerente sênior em minha área específica de atuação é mais atrativo para

mim do que me tornar um gerente geral. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu me tornar o gerente geral em alguma organização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

19. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu alcançar a completa autonomia e liberdade no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

20. Eu procuro empregos em organizações que me dão a sensação de segurança e estabilidade no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

21. Eu me sentirei mais realizado em minha carreira quando eu puder construir algo que resultou totalmente das minhas próprias idéias e esforços. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

22. Usar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar uma alta posição gerencial na empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

23. Eu tenho me sentido mais realizado em minha carreira quando eu resolvo problemas aparentemente insolúveis, ou venço contra chances aparentemente impossíveis *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

24. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha vida se eu for capaz de equilibrar as minhas exigências de carreira com as minhas exigências pessoais e familiares. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

25. Eu prefiro deixar a minha organização do que aceitar uma mudança de cargo que me levaria para fora da minha área de especialização. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

26. Tornar-me um gerente geral é mais atrativo para mim do que me tornar um gerente sênior em minha área específica de atuação. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

27. A chance de fazer um trabalho do meu próprio jeito, livre de regras e limitações, é mais importante para mim do que a segurança no emprego. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

28. Eu me sinto mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho completa segurança financeira e completa segurança no emprego. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

29. Eu só sentirei que atingi o sucesso em minha carreira se eu tiver sucesso na criação de algo que seja inteiramente minha idéia ou meu produto. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

30. Eu sonho em ter uma carreira que faça uma efetiva contribuição para a humanidade e para a sociedade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

31. Eu busco oportunidades de trabalho que desafiam muito minhas habilidades de resolver problemas e/ou minhas habilidades competitivas. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

32. Equilibrar as demandas da minha vida pessoal e da minha vida profissional é mais importante para mim do que alcançar uma alta posição gerencial na empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

33. Eu me sinto mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de usar minhas habilidades e talentos especiais. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

34. Eu prefiro deixar a minha organização do que aceitar um cargo que me levaria para longe do caminho da gerência geral. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

35. Eu prefiro deixar a minha organização do que aceitar um cargo que reduziria minha autonomia e minha liberdade. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

36. Eu sonho em ter uma carreira que me permita ter a sensação de segurança e estabilidade no emprego. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

37. Eu sonho em montar e dar início ao meu próprio negócio. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

38. Eu prefiro deixar a minha organização do que aceitar um cargo que possa prejudicar a minha capacidade de servir aos outros. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

39. Lidar com problemas que são quase insolúveis é mais importante para mim do que alcançar uma alta posição gerencial na empresa. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

40. Eu tenho sempre buscado oportunidades de trabalho que minimizem a sua interferência em meus assuntos pessoais ou familiares. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO À CARREIRA BANCÁRIA

Considerando a possibilidade de ingressar e seguir a carreira bancária

41. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me dará reconhecimento e valorização pessoal mais facilmente do que outras profissões disponíveis ao meu nível sócio-econômico. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

42. Escolhi a profissão de bancário por acreditar que ela me permitirá ganhar melhor remuneração do que as outras profissões disponíveis ao meu nível sócio-econômico. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

43. Escolhi a profissão de bancário por achar que ela me trará promoções de cargo mais rapidamente do que outras profissões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

44. Escolhi a profissão de bancário por acreditar que ela ampliará minha empregabilidade no futuro, mais do que outras profissões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

45. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me capacitará a lidar com relacionamentos interpessoais no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

46. Escolhi a profissão de bancário por achar que ela me trará maior status do que outras profissões disponíveis ao meu nível sócio-econômico. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

47. Escolhi a profissão de bancário por acreditar que ela me trará satisfação ou realização pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

48. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me permitirá desenvolver e aplicar minhas habilidades individuais de forma melhor do que outras profissões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

49. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me trará capacitação para gerenciar meu próprio negócio, no futuro. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

50. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela é uma profissão estável e garantida por longos anos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

51. Escolhi a profissão de bancário por acreditar que ela me trará desafios profissionais que outras profissões, disponíveis ao meu nível sócio-econômico, talvez não tragam. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

52. Escolhi a profissão de bancário por achar que ela me trará um trabalho com poucas mudanças e alterações ao longo do tempo. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

53. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me trará competência gerencial para atuar em qualquer tipo de empresa, no futuro. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

54. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela permitirá que eu tenha mais tempo para mim mesmo e para realizar meus interesses pessoais *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

55. Escolhi a profissão de bancário por entender que, apesar de não ser minha opção profissional ideal ou principal, foi a profissão de maior acessibilidade para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

56. Escolhi a profissão de bancário por acreditar que ela é uma profissão inserida no mundo digital, e que me permitirá atuar inserido em ambientes digitais, mais do que

outras profissões. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

57. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me dará muita autonomia no trabalho, não precisando ficar apenas fazendo o que os superiores querem que eu faça. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

58. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me permitirá manter o meu estilo de vida próprio. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

59. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela me permitirá mostrar o meu talento e ser devidamente reconhecido por ele. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

60. Escolhi a profissão de bancário por entender que ela é flexível e me permitirá realizar atividades diferentes. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5 6

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

Ir para a pergunta 61.

PERFIL DO RESPONDENTE

61. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

62. Faixa Etária: *

Marcar apenas uma oval.

1. Até 25 anos

2. De 26 a 30 anos

3. De 31 a 35 anos

4. De 36 a 40 anos

5. De 41 a 45 anos

6. Mais de 45 anos

63. Estado Civil: *

Marcar apenas uma oval.

1. Solteiro(a)

2. Casado(a)

3. Separado(a)

4. Divorciado(a)

5. Viúvo(a)

6. Outro

64. Escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

Ensino Superior (em curso)

Ensino superior (concluído)

65. Curso (Graduação): *

Marcar apenas uma oval.

Administração

Ciências Contábeis

Economia

Engenharias

Direito

Áreas da Tecnologia

Outro:

66. De forma geral, há quanto tempo você já trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

1. Nunca trabalhei

2. Há menos de 1 ano

3. De 1 a 5 anos

4. De 6 a 10 anos

5. De 11 a 15 anos

6. De 16 a 20 anos

7. Há mais de 20 anos

67. OBSERVAÇÕES - Se você quiser fazer alguma observação ou mencionar algum comentário, utilize este espaço.

MUITO OBRIGADO !!

