



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

MICHELLE DE SOUZA ROCHA

**O MUNDO EM UM “CLICK”:
ÂNCORAS DE CARREIRAS E ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS DA
GERAÇÃO Y**

**BELO HORIZONTE
MAR/2011**



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

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Michelle de Souza Rocha**, REGISTRO N° 2009749493. No dia 02/03/2011, às 16:00 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 e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "O MUNDO EM UM 'CLICK': **ÂNCORAS DE CARREIRAS E ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) 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 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) 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, 02/03/2011.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Profª. Bernadete O. Sidney Viana Dias

MICHELLE DE SOUZA ROCHA

**O MUNDO EM UM “CLICK”:
ÂNCORAS DE CARREIRAS E ASPIRAÇÕES PROFISSIONAIS DA
GERAÇÃO Y**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD/FACE/UFMG, como requisito parcial para obtenção de certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Professor Doutor Antônio Del
Maestro Filho – UFMG

BELO HORIZONTE

MAR/2011

Dedico a meus pais pelo exemplo e por me ensinarem a nunca desistir dos meus sonhos.

Ao “anjo” e companheiro, Herbert, por ter escolhido trilhar seu caminho ao meu lado, por seu apoio e carinho.

Dedico a Deus, fonte de inspiração e confiança. E em todas as minhas conquistas, essa é a minha força.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu professor e orientador, Dr. Antônio Del Maestro Filho pelo apoio na condução desse projeto. Por todo o tempo dispensado, mudanças, avanços e retrocessos. Esse é o resultado de nosso trabalho.

Agradeço aos professores Prof. Dr. Antônio Luiz Marques, *PhD.* e Prof. Dr. Luciano Pereira Zille, meus eternos orientadores, que me auxiliaram no meu caminho acadêmico e profissional. A Prof.^a Zélia Miranda Kilimnik, pelas indicações e atenção ainda que à distância. À Karla Assis e Cecília pelo apoio estatístico e pela disponibilidade.

Agradeço aos colegas da turma P17 – Gestão de Pessoas, em especial à Sônia Noletto, Sandra (com quem partilho o vício por chocolate), Sérgio, Lélío (e suas divagações filosóficas sobre a simplicidade), Michel, João, Jean, Felícia e Edmilson, companheiros nessa caminhada que não terminará.

Aos funcionários do FACE-UFMG, em especial à biblioteca e à Secretaria do CEGE. À Eliana pela alegria e carinho.

Agradeço à faculdade na qual foi realizada essa pesquisa, na pessoa de seu diretor Paulo H. C. Pacheco, aos alunos que participaram desse projeto e às minhas colegas de trabalho, Sra. Jaqueline Silveira, Coordenadora do departamento de carreiras e a Sra. Ruth Martins Coelho, que souberam compreender meus momentos de reclusão devido ao projeto e me auxiliarem em tudo. Ao Sr. Marcos A. Vono, Diretor de Recursos Humanos e Carreiras, pelos conselhos, pela disponibilidade e pelo apoio na condução desse projeto e de minha própria carreira.

A todos vocês o meu muito obrigado. A alegria de mais essa vitória em minha vida, eu compartilho com todos vocês.

Tempo Perdido

*Todos os dias quando acordo,
Não tenho mais o tempo que passou
Mas tenho muito tempo
Temos todo o tempo do mundo.*

*Todos os dias antes de dormir,
Lembro e esqueço como foi o dia
"Sempre em frente,
Não temos tempo a perder".*

*Nosso suor sagrado
É bem mais belo que esse sangue amargo
E tão sério
E selvagem.*

*Veja o sol dessa manhã tão cinza
A tempestade que chega é da cor dos teus
Olhos castanhos
Então me abraça forte
E diz mais uma vez
Que já estamos distantes de tudo
Temos nosso próprio tempo.*

*Não tenho medo do escuro,
Mas deixe as luzes acesas agora,
O que foi escondido é o que se escondeu,
E o que foi prometido,
Ninguém prometeu.*

*Nem foi tempo perdido;
Somos tão jovens.*

RESUMO

As mudanças no mundo trabalho resultaram, em parte, das inovações tecnológicas e da globalização. A denominada *Geração Y*, composta pelos nascidos entre o fim dos anos 70 e meados dos anos 90, traz consigo valores específicos quanto ao trabalho e carreira e acompanham com entusiasmo as novidades da tecnologia. Dentre as características associadas a essa geração podem-se destacar o imediatismo, a autoconfiança, o gosto pela liberdade e por desafios. Outra característica é a divisão nítida entre vida pessoal e profissional. A respeito de suas expectativas profissionais, a Geração Y deseja manter o controle sobre sua carreira, ascendendo rapidamente. O objetivo desse trabalho foi relacionar as características descritas na literatura a respeito da Geração Y às âncoras melhor pontuadas no Inventário criado por E. Schein (1978, 1993). Quanto à metodologia, segundo a classificação adotada em Vergara (2004), em relação aos fins, tratou-se de uma pesquisa descritiva e explicativa. Em relação aos meios de investigação, tratou-se de um estudo de caso. Para análise de dados, utilizou-se o método da análise de *cluster* sobre o resultado do inventário aplicado a 333 jovens da faixa entre os 20 e 30 anos. As âncoras Puro Desafio (PD), Criatividade Empreendedora (CE) e Estilo de Vida (EV) foram as três âncoras melhor pontuadas entre os participantes. A partir dos dados obtidos, conclui-se o uso do inventário confirma a forte busca desses jovens por desafios, a possibilidade de desenvolver uma atividade inovadora e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, características descritas pela literatura. Considerando a convivência de mais de uma geração nas empresas, é importante atentar-se as características da Geração Y ao definir as políticas de Recursos Humanos, de forma a atrair e manter esses jovens talentos interessados e dedicados ao desenvolvimento profissional e crescimento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Âncoras de Carreira, Geração Y, Carreira

LISTA DE GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

Gráfico 01 - Distribuição de Participantes por Idade por Cluster Formado	58
Figura 01 - Sistema de Fluxos de Edgar Schein	46
Figura 02 - Caminho Metodológico da Pesquisa	51
Tabela 01 - Distribuição de Participantes por Idade	53
Tabela 02 - Âncora de Carreiras por Número de Casos	55
Quadro 01 - Principais Características das Carreiras Proteanas	24
Quadro 02 - Carreiras Tradicionais e Carreiras Modernas	27
Quadro 03 - Âncoras de Carreiras e Interpretação	29
Quadro 04 - Classificação das Gerações por Período	31
Quadro 05 - Principais Avanços Tecnológicos por Geração	34
Quadro 06 - Resumo das Características das Gerações em Relação ao Trabalho	37
Quadro 07 - Características da Economia do Conhecimento	41
Quadro 08 - Descrição dos Grupos de Análise por Predominância	59
Quadro 09 - Âncoras Escolhidas por Grupo	60
Quadro 10 - Âncoras de Carreira em Relação ao Sexo	61
Quadro 11 - Âncoras de Carreira em Relação à Idade	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Problema.....	11
1.2	Objetivos.....	11
1.2.1	Objetivos Gerais.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
1.3	Justificativa.....	12
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	13
2.1	Transformações no Mundo do Trabalho.....	13
2.2	O conceito de Carreira.....	17
2.3	Âncoras de Carreiras.....	27
2.4	As Gerações: os Tradicionais, Baby Boom, X e Y.....	30
2.4.1	Geração Y no Brasil.....	37
2.5	Atração e Retenção de talentos: os desafios do RH.....	40
2.5.1	Definindo Talentos.....	41
2.5.2	Atração e Retenção de Talentos – Problemas e Desafios para do RH.....	43
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	Caracterização do Estudo.....	50
3.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	52
3.3	Caracterização dos Participantes.....	53
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	ANEXO.....	75

1 INTRODUÇÃO

As transformações no mundo trabalho são resultantes de um processo contínuo ocasionado pela introdução das inovações tecnológicas, pela globalização e pela agilidade nas comunicações, que avançaram (e ainda avançam) a passos largos, se infiltrando em todas as áreas da vida causando transformações na sociedade. Um dos efeitos das mudanças pode ser percebido no contraste do antigo modelo de carreira profissional e o atual.

O antigo conceito de carreira profissional, ou carreiras organizacionais como identificado por Arthur (1995), foi gerado em um ambiente de estabilidade, consistia entrar em uma empresa e nela permanecer até a aposentadoria. A trajetória era definida pela empresa, bem como a velocidade pela qual esse funcionário poderia prosseguir, caso isso ocorresse.

As mudanças econômicas, ocasionadas pela globalização dos mercados, implicaram um novo ritmo de competição em escalas muito maiores. Para responder com agilidade às demandas, as empresas enxugaram seus quadros e repensaram seus processos e, conseqüentemente, tornaram-se mais exigentes com os perfis dos profissionais que farão parte de suas equipes. O vínculo antes estável tornou-se temporário e, ao mesmo tempo, as empresas se eximiram da responsabilidade pela carreira do indivíduo delegando a ele próprio a condução de seus caminhos.

A geração dos profissionais nascidos entre os anos 60 e 70 viram de perto as transformações geradas pela tecnologia e globalização, que implicaram a dissolução das carreiras “sólidas”. Não obstante, a tecnologia hoje faz parte do cotidiano. Os jovens profissionais, por sua vez, os nascidos entre início dos anos 80 até meados dos anos 90, segundo divisão proposta por Tapscott (1998), incorporaram com facilidade essas novas tecnologias, pois conhecem os seus reflexos na sociedade desde a infância e acompanham com entusiasmo suas novidades. Essa geração, denominada *Geração Y*, *Millennials* ou *Geração Net* (TAPSCOTT, 1998; LIPKIN; PERRYMORE, 2010, LOMBARDÌA; STEIN; PIN, 2008) nasceu acostumada à

tecnologia e num ambiente profissional competitivo. Com isso, essa geração carrega valores diferentes quanto ao trabalho e à carreira das gerações anteriores, a chamada *Geração X*, que compreende os nascidos entre os anos 60 e meados dos anos 70, a *Geração Baby Boom* (os nascidos entre 1946 e 1960) e a *Geração dos Veteranos*, nascidos antes da década de 40 (TAPSCOTT, 1998; SIMÓN; ALLARD, 2007).

Os membros da Geração Y são considerados imediatistas, independentes, abertos a novidades, inovadores e colaboradores, entre outras características, o que reflete a própria velocidade das tecnologias com as quais lidam diariamente. A respeito de suas expectativas quanto à carreira e o trabalho, a Geração Y tem consciência que o modelo de carreira de seus pais e avós não existe mais. Segundo a literatura, os jovens profissionais vêem as empresas com certo ceticismo, não acreditam e não desejam um vínculo permanente (LOMBARDÍA, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Quais seriam os valores da Geração Y que influenciam suas escolhas na carreira? Qual o perfil dessa geração quanto as suas expectativas e as suas aspirações profissionais?

O objetivo do presente trabalho foi relacionar as características descritas na literatura a respeito da Geração Y às Âncoras de Carreira mais citadas por integrantes dessa faixa etária, buscando a congruência ou a discordância dos pontos de vista divulgados. Segundo Schein (1993, p.1), a Âncora de Carreira é uma combinação de competências, motivações e valores dos quais o indivíduo não desiste e representa seu “eu” profissional. Considerando a convivência de ambas as gerações no contexto atual das empresas, é importante atentar-se às características de cada uma ao definir os processos e políticas de Recursos Humanos – RH – de forma a atrair e manter esses jovens interessados e com energia em prol do desenvolvimento profissional e crescimento da empresa.

1.1 Problema

Com base no exposto, essa pesquisa buscará responder ao seguinte problema:

- Existe relação entre as expectativas de carreira apresentadas pela literatura e as expectativas mostradas pela aplicação do inventário âncora de carreira à Geração Y?
- Como as características e expectativas dessa geração podem influenciar a Gestão de Recursos Humanos (RH), no tocante à atração e retenção de talentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos Gerais

- Correlacionar as expectativas profissionais identificadas pela aplicação do Inventário Âncora de Carreiras e as características atribuídas pela literatura à geração Y no que diz respeito à carreira e trabalho;
- Discutir como as características atribuídas à geração Y e suas expectativas podem impactar as políticas de atração e retenção de talentos em Recursos Humanos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as principais características atribuídas à geração Y com base na literatura pesquisada;
- Identificar na literatura pesquisada as características atribuídas à geração Y, com foco nas expectativas em relação à carreira profissional e trabalho.

1.3 Justificativa

Em um ambiente competitivo e de amplo acesso à tecnologia, o diferencial das empresas se encontra nas pessoas que dela fazem parte. O foco deixa de se situar nos setores industriais, comercial ou financeiro, sendo o conhecimento a matéria-prima básica e produtos mais importantes da economia. (STEWART, 1998, p.33).

Nesse processo, os profissionais almejados não são aqueles que trazem conceitos cristalizados, mas, que inovem e tragam uma nova ótica para a empresa. Com isso, atrair e reter pessoas se tornou uma estratégia essencial para o futuro das empresas, sendo papel do RH desenvolver políticas para manter essas pessoas motivadas, conciliando os interesses do indivíduo e os das organizações. Os chamados “talentos” são disputados, pois representam o diferencial competitivo.

A nova geração de profissionais que entram no mercado traz consigo expectativas frente ao trabalho e a carreira, que podem ser incompatíveis com as políticas desenvolvidas para outros públicos. Por esse motivo, as empresas terão dificuldades crescentes em atrair e manter os talentos da próxima geração, haja vista que com o aumento do acesso ao conhecimento, as pessoas estão mais bem preparadas para o mercado de trabalho, tendo uma visão, valores e atitudes bastante diferentes a respeito do emprego, do mundo corporativo e da vida em geral (SOUZA, 2000 *apud* BARRETO, 2008, p.13). Estará o RH preparado para esse novo perfil profissional?

Portanto, constitui de grande importância conhecer o perfil dessa nova geração e suas características bem como suas expectativas profissionais. Com base nessas informações, espera-se auxiliar os profissionais de Recursos Humanos a projetar políticas referentes à atração e manutenção a esses jovens que adentram o mercado de trabalho e serão responsáveis pelo futuro dessas organizações.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Ao tratamos do tema “Carreiras e o mundo do trabalho”, não é possível dissociá-los do contexto histórico que implicou em modificações importantes, sobre os indivíduos e as organizações.

Nos tópicos a serem tratados, far-se-á uma explanação sobre as transformações do mundo do trabalho e o conceito de carreira. Em seguida, as Gerações serão descritas, com atenção especial à Geração Y, que constitui a temática principal deste estudo. Essa geração será abordada em relação ao contexto brasileiro; apesar das peculiaridades de tal contexto, nota-se uma aproximação com os jovens retratados em estudos americanos e europeus da mesma natureza, em especial no que concerne ao convívio com a tecnologia e a uma nova forma de encarar o mundo do trabalho em transformação. Finalmente, será abordado o desafio dos Recursos Humanos em gerir os talentos, tendo em vista a busca pela conciliação entre os interesses individuais e das empresas.

2.1 Transformações no Mundo do Trabalho

O mundo do trabalho tem sofrido transformações ainda não totalmente compreendidas, por se tratar de um processo em andamento.

É inegável a importância do trabalho na formação humana. Segundo Engels (2004, *apud* SANTOS; IBRAHIN, 2008, P.1), o trabalho define a condição de homem, uma vez que este é o responsável por sua adaptação ao mundo e sua transformação. O trabalho exerce uma função social, na produção de objetos e na troca de serviços, mas também uma função psicológica (CLOT, 2006) que ultrapassa a primeira função, uma vez que ela é um dos elementos formadores da identidade e da personalidade. Uma sociedade que possui o trabalho em sua centralidade, o mesmo se torna um elemento de integração do indivíduo (ANTUNES, 2002), sendo sua ausência, um grave problema social.

(...) o trabalho tornou-se um importante referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo de seu processo de socialização e igualmente, para o seu reconhecimento social, para a atribuição de prestígio social intra e extra grupal. O desemprego tornou-se uma fonte de tensão psicossocial, tanto do ponto de vista individual como comunitário. (LIEDKE, apud. CATTANI, 1997, p.271).

No final do Século XVII, o mundo passa por transformações com a Primeira Revolução Industrial (MOURÃO, 2001) que implicou na substituição da forma manual pelas máquinas, configurando o nascimento de uma nova lógica de produção: O Sistema Capitalista.

O aumento do trabalho assalariado fez nascer o conceito de Mercado de Trabalho, sendo entendido com o a compra e venda de serviços de mão-de-obra, onde as regras desse mercado são determinadas pelas flutuações de oferta e demanda, colocando o trabalho como mais um produto da relação capital-trabalho (MOURÃO, 2001, p.79). Pelo princípio do liberalismo, assim como os mercados financeiros, o mercado de trabalho deveria ser capaz de se regular, tendendo ao equilíbrio; no entanto, não isso o que acontece. De tempos em tempos, o Estado precisa intervir a fim de estabelecer o equilíbrio desse mercado, contudo, esse tem se eximido cada vez mais do seu papel executor (NEVES, 1997, p. 25).

O trabalho no sistema capitalista impôs condições duras aos trabalhadores. A Escola de Administração Científica, o Taylorismo e o Fordismo, no início do século XX, implicaram a separação do trabalhador e o resultado de seu trabalho, bem como o controle sobre o tempo e o sistema de produção, transformando o indivíduo em mais uma parte da grande engrenagem da indústria. As duas formas produtivas e administrativas, introduzidas por essa escola, inserem-se dentro do período que foi marcada pela chamada Segunda Revolução Industrial, caracterizada pela introdução da eletricidade, do motor à explosão, da química orgânica, materiais sintéticos e da manufatura de precisão (LISBOA, 2002, p. 35). Apesar das escolas subsequentes trazerem maior entendimento sobre o papel do ser humano no trabalho, as contradições inerentes ao sistema de produção capitalista (o paradoxo homem-trabalho) não são (ou estão) resolvidas. As influências da Escola de Administração Científica tornaram a administração das carreiras uma atividade exclusiva da

empresa, cabendo às pessoas se submeterem aos desígnios da mesma (DUTRA, 1996, p.15).

Nos anos 60, a Terceira Revolução Industrial (RIFKIN, 1995; LISBOA, 2002) incita novas transformações no mundo do trabalho. Ela se caracterizou pela ruptura do paradigma industrial e tecnológico - pelo advento da microeletrônica -, pelo avanço das telecomunicações e pelo incremento da automação. Junto a isso, o capital mundial passa a ser reestruturado sobre a dominância financeira, e não mais a produtiva que deu origem ao capitalismo. (MATTOSO, 1995, *apud* LISBOA, 2002, p. 35). A emergência da concorrência global obrigou empresas a acelerar o ritmo das transformações, saindo do estado de estabilidade econômica para um momento de grande incerteza. Como consequência, as organizações passaram por processos de redução de seus quadros (*downsizing*), de achatamento das hierarquias e por reestruturações de suas formas de produção.

As reformas em busca das melhorias dos processos trouxeram a flexibilização dos contratos de trabalho e um novo perfil de trabalhador é exigido para esse ambiente organizacional. Para tornar se competitiva, as empresas passaram a contar mais do que a força do trabalhador, mas, com o fator cognitivo de seus empregados e o seu engajamento no trabalho. O sistema representante desse novo paradigma do trabalho é o Toyotismo, desenvolvido no Japão após 1945, no qual as organizações visam à dimensão cognitiva de seus trabalhadores como diferencial no mercado.

Apesar de esse sistema pertencer à mesma lógica de racionalização do trabalho presente no modelo anterior, o controle passa a ser subjetivo. O operário da fábrica toyotista tem maior participação nos projetos que nascem das discussões dos ciclos de controle da qualidade, que demandam um maior “envolvimento” dos trabalhadores; entretanto, a subjetividade que então se manifesta ainda encontra-se estranhada com relação ao que se produz que significa que o trabalhador não está livre do paradoxo homem-trabalho.

Uma vez que o maquinário avançado não constitui mais uma vantagem frente à concorrência, o envolvimento do trabalho vivo (ou seja, a criatividade e o compromisso com as metas da empresa) é capaz de revigorar os processos produtivos.

As empresas se tornaram mais exigentes quanto ao perfil de colaboradores, por outro lado, ela se exime da responsabilidade do gerenciamento das carreiras, pois, não é mais possível garantir a empregabilidade ou arcar os custos ligados à formação dos empregados. Com isso, termina um dos princípios fundamentais das carreiras tradicionais: a estabilidade no emprego. No contexto globalizado, as novas condições criadas pela ampliação da tecnologia nos processos produtivos trazem em seu bojo, a redução do emprego, a ampliação do desemprego, a intensificação do trabalho e o (re)surgimento de novas formas de trabalho, a flexibilização dos contratos de trabalho e a redução do poder dos sindicatos. (ANTUNES, 2004; LISBOA, 2002).

As mudanças na relação homem e trabalho refletem profundamente na formação do caráter do trabalhador. Chanlat (1995) questiona a continuidade da carreira em meio ao contexto de instabilidade. A ética no trabalho, a preocupação com a aquisição financeira em contraste ao desenvolvimento profissional e o hedonismo. Sennett (2008), também faz uma análise das consequências das mudanças que hoje atingem o mercado de trabalho em relação à perda do caráter, isto é do “valor ético atribuído aos nossos desejos e relações com o mundo” (SENNETT, 2008, p.10) o que cria profissionais ansiosos quanto ao futuro e o ambiente de rapidez e cobranças corroem a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo, resultando no enfraquecimento dos relacionamentos e da identidade do trabalhador.

As carreiras e o trabalho do futuro são vistos sob duas perspectivas, sendo uma mais positiva e outra negativa. Rifkin (1995) ressalta o fim dos empregos formais e estáveis, uma vez que a tecnologia substituirá grande parte da mão de obra humana. Com isso, teríamos profissionais especializados em trabalhar com essas máquinas, cada vez mais inteligentes e autônomas, assim como existiriam os

excluídos desse processo. Os vínculos trabalhistas seriam extintos, bem como algumas profissões, e os trabalhadores se tornariam prestadores de serviços em diversas empresas. Seria o fim dos empregos formais e da identificação dos trabalhadores como classe, uma vez que eles seriam totalmente independentes.

De Massi (2000) expõe um panorama um pouco mais otimista. Assim como Rifkin, ele alerta sobre a evolução da tecnologia e suas consequências para o trabalho, no entanto, a principal característica dessa substituição seria a diminuição do tempo de trabalho, o que acarretaria no desenvolvimento de outras áreas da economia como o setor de serviços, principalmente o de lazer e o de cultura. O grande desafio dos trabalhadores seria como gerenciar o tempo livre de forma produtiva.

As mudanças no mundo do trabalho refletiram diretamente nas mudanças do conceito de carreira. O modelo denominado Tradicional ou Organizacional, criado em um ambiente de estabilidade, é substituído pelas carreiras modernas que assumem uma nova configuração, em que o desejo do indivíduo ganha espaço para as decisões sobre os rumos a serem seguidos. O próximo capítulo se focará nesse novo conceito de carreira e em suas consequências para indivíduos e organizações.

2.2 O conceito de Carreira

O conceito de carreiras tem sofrido mudanças ao longo do tempo. Etimologicamente, a palavra “carreira” originou-se do latim “*via carraria*”, nome dado ao caminho percorrido pelas carruagens, dando a idéia de um trajeto pré-determinado (MARTINS, 2002, *apud* KILIMNIK *et al*, p.3). Era compreendido como uma sequência de passos bem definidos dentro de uma empresa. Hoje, no entanto, essa realidade está bem diferente. As carreiras baseadas na estabilidade estão em vias de extinção e as transformações decorrentes da globalização modificaram profundamente o modelo tradicional de carreira. Hall (2002, *apud* VELOSO *et al*, 2008, p.2) afirma que o conceito de carreira possui várias concepções. Ele expõe as quatro conotações mais usadas da seguinte maneira:

1. **Carreira como avanço:** é a visão que povoa o pensamento sobre carreira. A mobilidade é vista verticalmente organizada em uma hierarquia. É a sequência de promoções e movimentos ascendentes nos níveis organizacionais.
2. **Carreira como profissão:** É uma forma comum de visão sobre as carreiras, que considera que apenas certas ocupações representam carreiras e outras não. Dessa forma, apenas as ocupações que são submetidas a movimentos progressivos de status, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são vistos como carreiras.
3. **Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida:** sobre esse ponto de vista, não há julgamento sobre o tipo de ocupação, mas a sequência de posições ocupadas durante o tempo. Dessa forma, todas as pessoas que com histórias de trabalho constituem uma carreira.
4. **Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida:** A carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos, isto é, a concepção de crescimento está vinculada a percepção do indivíduo.

Ainda segundo Hall (2002, *apud* VELOSO *et al*, 2008, p.3), os dois últimos significados são mais representativos e neutros por não carregarem juízo de valor a respeito do que seja o ideal de carreira, isto é, não qualificam as ocupações assumidas pelo indivíduo durante sua vida, nem indicam qual o caminho a ser seguido. Os dois primeiros conceitos estão mais relacionados com as concepções tradicionais de carreira, tomada como um prosseguimento vertical e ocupação de posições ascendentes. Os dois últimos estão mais ligados ao papel dos indivíduos sobre a construção de suas carreiras, vinculando-a aspectos subjetivos.

Tendo em consideração as concepções apresentadas, Hall (2002, *apud* VELOSO *et al*, 2008, p.3), define carreira como “a sequência individualmente percebida de

atitudes e comportamentos associada com experiências relacionados ao trabalho e as atividades durante a vida de uma pessoa”.

London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 1992, p.66), apresentam uma conceituação de carreira que visa conciliar todas essas interpretações, sob o ponto de vista das organizações e do indivíduo:

“Carreiras são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Esse conceito encerra primeiro uma compreensão de que a carreira não é apenas uma sucessão de posições linearmente desenvolvidas, mas como uma série de estágios; em segundo lugar, a idéia de que a carreira é resultado da relação entre o indivíduo e a empresa, englobando as perspectivas de ambas. (DUTRA, 1996, p.17).

Para entendermos como se deu a evolução conceito, é preciso levar em consideração o contexto histórico no qual ele foi desenvolvido, as estruturas socioeconômicas, a cultura e os valores na qual as empresas estão inseridas (CHANLAT, 1995, p.68). Com base nisso, Chanlat (1995) propõe a classificação das carreiras entre Tradicionais (ou carreiras organizacionais, tal como definido por London; Stumph, 1982) e Modernas, que abrange ainda outras duas definições sobre os modelos atuais de carreira, as carreiras *proteanas* (HALL, 1978) e as carreiras sem limites (*boundaryless careers*) (ARTHUR *et al*, 1999) que serão definidas à frente.

A noção de carreira é uma idéia historicamente recente, aparecendo em meados do século XIX. A evolução do conceito de carreira está diretamente relacionada às transformações do trabalho. Considerando essa evolução histórica, só se torna possível pensar em um modelo rudimentar de carreira com a ideologia do sucesso

individual, implantada pela burguesia feudal. Na idade média, não era possível falar sobre carreiras uma vez que a trajetória profissional era pré-determinada pela pertença às classes sociais (nobreza, clero e servos). A mobilidade quase não existia, a não ser pela indulgência do rei (CHANLAT, 1995, p. 69).

A Primeira Revolução Industrial constituiu na introdução da máquina a vapor no processo produtivo, desmantelou a formação das classes, no qual a burguesia, poderosa economicamente, reivindica tratamento igualitário (o que não significava necessariamente a equidade entre todos os cidadãos) frente à nobreza. Isso lança as bases da ideologia industrial fundamentada na liberdade de êxito individual, na igualdade e no progresso econômico. É nesse momento que se torna possível pensar em carreiras por meio da mobilidade social vinculada ao trabalho e à riqueza acumulada e não pelo determinismo social.

A ideologia da meritocracia está no centro da formação do mundo moderno e possui grande força nos dias atuais. De acordo com esta ideologia, seria permitida a todos a construção de uma carreira, no entanto, é sabido que esta não é a realidade observada (CHANLAT, 1996).

Com o nascimento da sociedade industrial, as profissões ligadas à manufatura tornam-se escassas. A fábrica ocupa o espaço produtivo no qual o antigo artesão passa a se submeter. Chanlat (1996, p.70) pontua que as estruturas sociais e a cultura são responsáveis pela perenidade ou extinção dessas profissões, gerando reflexos sobre a forma como as carreiras são conduzidas. No entanto, naquele período histórico ainda não era possível falar de carreiras, uma vez que a mobilidade era muito pequena. Apenas a partir dos anos 60, com a chamada Segunda Revolução Industrial, que gerou novos avanços nas formas de produção e do trabalho, tornou-se possível pensar em carreiras e na administração das mesmas, responsabilidade até então exclusiva das empresas que definiam o como e quando ascender dentro da hierarquia.

Segundo Coelho (2006, p.94), havia um ambiente de estabilidade do emprego, uma relação quase vitalícia com a empresa, que agia com paternalismo, valorizava a lealdade, definia benefícios, treinamentos e todos os demais passos na trajetória profissional. A vontade do indivíduo pouco importava à empresa. Não era interessante investir em planos onerosos de carreira e os caminhos eram bem definidos. Os profissionais tinham um conhecimento muito específico de suas funções e progressões, localizados em uma hierarquia de vários níveis (ROBBINS, 2002, p.471). Com isso, a carreira se dava quase que exclusivamente dentro de uma única empresa e o crescimento era condicionado às regras ditadas por ela, sendo um dos maiores fatores de promoção o chamado “tempo de casa”, ou seja, a permanência no emprego.

O modelo tradicional de carreira ou carreiras organizacionais foi desenvolvido em um contexto de estabilidade, onde os empregos vitalícios eram comuns. As carreiras eram tidas como igualmente estáveis, uma vez que o empregado deixava a empresa por falecimento ou aposentadoria. Esse modelo tradicional de carreira ainda hoje é possível de ser encontrado em algumas organizações no Brasil, com destaque para os órgãos públicos e grandes empresas que possuem forte representação sindical. No entanto, Neves (1997, p.20) aponta que o enfraquecimento dos sindicatos na representação em defesa dos direitos e da noção de classe trabalhista, ocorreu pela flexibilização do trabalho e pelo afastamento progressivo do Estado de seu papel regulador.

Nos anos 70, o contexto histórico era de desestabilização. O endividamento externo dos países em desenvolvimento e as crises, como a do petróleo em 1973, atingem o mundo; a concorrência torna-se acirrada, corroendo o alicerce principal das carreiras tradicionais: a estabilidade. O crescimento econômico das décadas anteriores, caracterizado pela forte presença do Estado na economia (política keynsiana), pela formação da ampla rede de produção social e pelo modelo fordista/taylorista de produção que viabilizaram os aumentos de salário e a acumulação de capital (GREMAUD, *et al*, 2004, p.462), transforma-se devido à globalização e o

acirramento da competitividade. Segundo Chanlat (1996, p.72), as principais mudanças nesse período foram:

- Maior participação feminina no mercado de trabalho;
- Elevação dos padrões de escolaridade;
- Cosmopolização do tecido social;
- Afirmação dos direitos do indivíduo e do trabalhador;
- Globalização da economia;
- Flexibilização do trabalho (novos tipos de contratos de trabalho).

Neste período, surgem os primeiros estudos contemporâneos sobre carreira, nos Estados Unidos, no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) por um grupo de quatro pesquisadores: Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein. (SANTOS; ABRAHIN, 2008, p.4). Este grupo de pesquisadores contribuiu para a ampliação do conceito de carreira ao elaborar teorias que se aplicam a diferentes categorias profissionais, o reconhecimento da mediação da carreira entre o indivíduo e a organização, a integração de outras áreas de saberes, como a psicologia, a sociologia e o estabelecimento da visão dual sobre a mesma situação de carreira, contemplando a carreira do ponto de vista da organização e da sociedade e do indivíduo e seu nível de satisfação. (SANTOS; ABRAHIN, 2008, p.4). Desta forma, a dimensão subjetiva sobre a carreira ganha visibilidade, sendo o indivíduo considerado em seus valores, necessidades e autoconceitos.

Hall (1978) desenvolveu o conceito de carreira proteana (em referência ao deus grego Proteus, deus dos mares, que era capaz de modificar sua forma física), na qual o indivíduo, e não a organização, assume a responsabilidade sobre seu desenvolvimento. A carreira proteana é baseada em todas as experiências na educação, no treinamento, no trabalho em diversas organizações, mudanças no campo organizacional etc. Ela não é o que acontece com a pessoa em qualquer organização, mas as escolhas que a pessoa faz para sua própria carreira e sua satisfação pessoal ao integrar esses elementos à sua própria vida. (HALL; MOSS, 1998, p.25). Nas carreiras proteanas a pessoa é o ator e a organização o palco.

(HALL; MIRVIS, 1995, p.273). O objetivo definitivo da carreira é o sucesso psicológico, isto é, a realização pessoal que não se limita apenas ao contexto do trabalho, mas ao conjunto de fatores da vida, como a família, a felicidade pessoal, a paz interior, entre outros. Isso contrasta com o antigo modelo onde o principal objetivo era o crescimento vertical e o avanço em remuneração (sucesso exterior).

Para realizar o seu potencial no novo modelo de carreira, segundo Hall e Moss (1998, p.31), o indivíduo deve desenvolver uma nova competência relacionada ao autogerenciamento e de sua carreira. A essa nova habilidade os autores denominaram “meta-competências”. A nova carreira se tornou um processo de contínua aprendizagem, adaptabilidade e flexibilidade, que exigirá uma constante revisão dos valores internos para melhor escolha dos caminhos profissionais. O profissional deverá desenvolver a habilidade de aprender de diversas formas e não apenas por meio de treinamento formal. Aprender para o trabalho pode acontecer pela interação com as pessoas, pela internet, livros, dentre outras fontes.

O novo contexto modifica o contrato psicológico de trabalho, outro fator citado pelo autor. O contrato psicológico na visão de Hall (HALL; MOSS, 1998, P.22), baseado nos estudos de Levinson (1962) e Schein (1940), foi definido como “um conjunto de expectativas mútuas, frequentemente explícitas, firmadas por ambas as partes na relação de emprego” (HALL e MIRVIS, 1995, p.270). O novo contrato psicológico por um lado, trouxe maior autonomia para os empregados para escolher suas trajetórias profissionais e por outro, aumentou consideravelmente os níveis de ansiedade por ser a liberdade uma difícil dimensão a ser administrada sem suporte externo.

O QUADRO 01 apresenta de forma resumida as principais características da carreira proteana.

QUADRO 01 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CARREIRAS PROTEANAS

<p>1. A carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização.</p> <p>2. A carreira é uma série de experiências durante a vida, habilidades, conhecimentos, transições e mudanças de identidade. (A idade da carreira conta e não a idade cronológica.).</p> <p>3. Desenvolvimento é:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado contínuo; • Autodirecionado; • Relacional e, • encontrado nos desafios do trabalho. <p>4. Desenvolvimento não é (necessariamente):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento formal • Reciclagem • Mobilidade ascendente 	<p>5. Os ingredientes para o sucesso mudaram</p> <ul style="list-style-type: none"> • De <i>know-how</i> para <i>learning-how</i> (como aprender) • De segurança no trabalho para empregabilidade • De carreiras organizacionais para carreiras proteanas e, • Do “ser no trabalho” para “todo o ser no trabalho” <p>6. A organização provê:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas desafiadoras • Desenvolvimento de relações • Informação e outras fontes de desenvolvimento. <p>7. O objetivo: sucesso psicológico</p>
--	--

Fonte: Adaptado de Hall e Moss (1998).

Edgar Schein (1978; 1993 p.11) identifica dois tipos de carreiras: as carreiras internas e as carreiras externas. A carreira interna é o termo dado pelo autor para a imagem interna do trabalhador sobre sua trajetória profissional. Esta envolve um referencial interno de sucesso e pode ou não ter correspondência com a carreira externa. A carreira externa pode ser definida como a sucessão de posições que a pessoa ocupa ao longo da vida. A carreira interna está assentada sobre um conjunto de valores pessoais, denominadas “âncoras de carreira”, através das quais os indivíduos tomam decisões sobre a carreira externa. A carreira interna influencia de modo contundente as decisões sobre a carreira externa, bem como o aproveitamento das oportunidades do mercado, o aprendizado e a progressão

profissional modificam os referenciais internos. Esses dois conceitos de carreira encontram-se em contínua relação e cabe ao indivíduo conhecê-las para guiar sua trajetória profissional.

Essas teorias ganham força principalmente nos anos 90 e 2000, com a aceleração das mudanças tecnológicas e da globalização que condenou as carreiras desenvolvidas em uma única empresa. Com as mudanças na economia a expansão da competição a níveis globais gerou um novo contexto para o trabalho. No Brasil, a abertura econômica e as políticas de estabilização implementadas pelo Plano Real produziram uma diminuição na absorção de mão-de-obra em função do processo de modernização tecnológica e da reestruturação produtiva (GREMAUD, *et. al*, 2004, p.256).

Palavras como Reengenharia e *Downsizing* tornaram-se cotidianas para descrever o processo de modernização e de enxugamento das estruturas de produção. Os quadros menores, a extinção dos cargos e novas tecnologias que substituíram o homem em alguns setores, culminaram em mudanças na relação entre empresa e seus empregados. Não era mais possível garantir a continuidade dos cargos e empregos nem mesmo da própria empresa, ruindo, assim, o principal alicerce que sustentava a carreira tradicional: a estabilidade. A empresa se exime da responsabilidade sobre a carreira de seus empregados, entregando-a ao próprio indivíduo. Investimentos em planos de carreira se tornaram onerosos e nem sempre estão adequados às expectativas dos próprios empregados.

Arthur, Inkson e Pringle (1999 *apud* VELOSO; DUTRA, 2010, p.13) utilizam o conceito de “carreiras sem fronteiras” (*boundaryless careers*) nesse cenário no qual as decisões sobre a carreira passam a ser responsabilidade dos trabalhadores. Estes autores observaram que as principais teorias sobre carreira foram desenvolvidas no contexto da economia industrial, na qual as organizações eram regidas sobre o modelo da estabilidade, com níveis burocráticos rígidos e em economias relativamente estáveis (VELOSO; DUTRA, 2010, p.13). A estas carreiras,

a que os autores denominaram *carreiras organizacionais*, se contrapõem o novo modelo das carreiras sem fronteiras.

Arthur e Rousseau (1996, *apud* VELOSO; DUTRA, 2010, p.24), expõem as seguintes características das carreiras sem fronteiras, resultado da mudança da sociedade industrial para a nova economia:

- Tem a pessoa com principal responsável pelas ações que envolvem a carreira;
- Apresenta condições de mobilidade através das fronteiras organizacionais e valor do trabalho independe do empregador;
- Ser subsidiada por informações sobre o mercado de trabalho e por redes de relacionamento pessoal;
- Reconhecer formas de progressão e continuidade independentes da hierarquia organizacional tradicional;
- Ser permeada pela conciliação entre necessidades profissionais, pessoais e familiares.

No futuro, as empresas mais eficientes não serão aquelas que administrarão as carreiras de seus funcionários, mas as que terão um relacionamento mais estreito como o trabalhador, fornecendo um ambiente de aprendizado contínuo. (HALL; MOSS, 1998, p.31). O indivíduo, por sua vez, deve saber aprender (*know how*), ser adaptável e flexível às transformações do mercado e às novas oportunidades de trabalho que possam surgir.

Ainda segundo os autores, a forma mais prática de fomentar esse ambiente seria pelo fornecimento de um trabalho desafiante e pelo relacionamento interpessoal. Políticas de Recursos Humanos como a rotação de postos de trabalho (*job rotation*), que proporciona o desenvolvimento de novas habilidades e novos relacionamentos com equipes diferentes (áreas, formações, idades, etc.); novos processos como *mentoring* e o *coaching*; redes de relacionamento (*know whom*) também são importantes ferramentas para o desenvolvimento profissional. Com isso, o

desenvolvimento na carreira é um processo de relacionamento entre empregado e organização.

A compreensão da dinâmica das carreiras nas organizações e no mercado de trabalho permite visualizar os desafios da gestão dessa dinâmica nesse novo contexto econômico e social. A entrada da Geração Y no mercado de trabalho, com novas exigências e novas concepções sobre carreira, mudará a face da gestão de Recursos Humanos. Em um processo cíclico, ao mudar o conceito de carreira, o novo modelo trará diferentes aspirações para esses jovens.

QUADRO 02 – CARREIRAS TRADICIONAIS E CARREIRAS MODERNAS

<i>Carreiras Tradicionais</i>	<i>Carreiras Modernas</i>
Um Homem	Um homem ou uma mulher
Pertença a um grupo social dominante	Pertença a grupos sociais variados
Progressão linear vertical	Progressão linear horizontal ou vertical
Contexto estável	Contexto em mutação (dinâmico)
Aprendizado especializado	Aprendizado contínuo
Pacto com a empresa	Caminho com o coração (“ <i>path with a heart</i> ”)

Fonte: Adaptado de CHANLAT, 1995, p.71 e HALL, 1996, p. 10.

2.3 Âncoras de Carreiras

Dentre os autores que trabalharam o conceito de carreira, E. Schein (1978; 1993) desenvolveu estudos a respeito do tema englobando a perspectiva da organização e do indivíduo. Até aquele momento, os indivíduos e seus interesses não eram considerados ao falar-se sobre carreira, uma vez que ela era considerada propriedade da empresa. Com as mudanças do mundo do trabalho, Schein, em seus estudos, buscou a identificar os fatores subjetivos da construção da carreira, isto é, como a progressão da carreira é vista pelo indivíduo e suas aspirações profissionais futuras, baseado nas características pessoais e experiências de vida. No entanto, um dos problemas mais importantes enfrentados pelos profissionais é identificar seus valores pessoais, o que envolve um trabalho de autoconhecimento. Tal

dificuldade fundamentou a criação do inventário Âncora de Carreiras, com o intuito de identificar quais os fatores influenciam as escolhas dos indivíduos. Esses fatores significam sua autopercepção sobre a condução da carreira profissional.

Âncora de Carreiras remete à idéia de algo fundamental e que “puxa de volta” a determinado ponto de partida. Segundo o Schein (1978, 1993, p.1), é uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores dos quais os indivíduos não desistem. Com base no conhecimento das âncoras é que o profissional pode guiar o seu caminho profissional, sem o risco de ser levado exclusivamente pelo contexto, gerando critérios consistentes para tipos de trabalho e identificação de padrões de ambição e sucesso que o individuo tem para si. O autor acrescenta que quando o indivíduo não sabe sobre suas referências internas, incentivos externos podem levá-lo a realizar atividades com as quais não se realiza profissionalmente, fazendo com que tenha a sensação de que: “isso não era para mim”.

O Inventário Âncoras de Carreira foi originalmente desenvolvido em 1961, com base em um questionário composto por 40 afirmativas, além de entrevistas com foco no histórico profissional e nas razões das escolhas profissionais, para um estudo longitudinal sobre o desenvolvimento de carreiras gerenciais. Esse estudo envolveu 44 ex-alunos do curso de *Master's program* na *Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology* - MIT. As entrevistas iniciais aconteceram durante a graduação nos anos de 1961 e 1963, repetindo-se seis meses depois da graduação e novamente um ano depois. Essas entrevistas tinham o objetivo de identificar as dificuldades presentes na transição da escola para o mercado (SCHEIN, 1993, p.25). O questionário foi reaplicado cinco anos após o término do curso e novas entrevistas aconteceram até o ano de 1973, totalizando doze anos de pesquisa. Inicialmente foram definidas cinco âncoras:

- 1) Autonomia e Independência (AI);
- 2) Segurança e Estabilidade (SE);
- 3) Competência Técnica Funcional (TF);

- 4) Competência Gerência Geral (GG);
- 5) Criatividade Empreendedora (CE).

Durante as décadas de 70 e 80, em pesquisas com outros grupos de alunos, as âncoras foram estendidas para o número de oito âncoras, com a inclusão de:

- 6) Serviço e Dedicção a uma causa (SD);
- 7) Desafio Puro (PD) e
- 8) Estilo de Vida (EV).

O resumo das mesmas se encontra no QUADRO 03, de acordo com Schein (1993).

QUADRO 03 – ÂNCORAS DE CARREIRAS E INTERPRETAÇÃO

Âncora de Carreira	Interpretação
Competência Técnica Funcional (TF)	Pessoas que buscam o aperfeiçoamento constante e desejam se tornarem especialistas em uma área de conhecimento.
Competência para Gestão em Geral (GG)	Pessoas que desejam participar das esferas de decisão, ser responsáveis por um setor/unidade e exercer papéis de liderança.
Autonomia e Independência (AI)	Pessoas que não toleram ou não desejam sujeitar-se a regras pré-estabelecidas por outras pessoas. Desejam ter controle sobre o próprio trabalho.
Segurança e Estabilidade (SE)	Pessoas que tem a necessidade de organizar suas carreiras em volta de um ambiente seguro, com eventos futuros previsíveis e assim, possam ficar tranquilas na certeza de que conseguiram o que queriam.
Criatividade Empreendedora (CE)	Pessoas que tem a necessidade de criar seu próprio negócio, desenvolver novos produtos ou serviços.
Puro Desafio (PD)	Pessoas com a percepção de que podem conquistar qualquer coisa ou pessoa. Definem o sucesso pela superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas insolúveis ou a vitória sobre oponentes extremamente difíceis.
Serviço e Dedicção a uma Causa (SD)	Pessoas que assumem suas ocupações por causa de valores pessoais. Suas decisões de carreiras baseiam-se no desejo de melhorar o mundo de alguma forma.
Estilo de Vida (EV)	Pessoas que procuram mais do que o simples balanço entre vida pessoal e profissional. Essas pessoas desejam uma forma de integrar as necessidades pessoais, a família e a carreira.

Fonte: Adaptado de SCHEIN, 1993, p.27-48

Um estudo conduzido por Kilimnik, *et. al.* (2008) com profissionais de Administração em transição de carreira mostrou que as Âncoras tendem a ser estáveis, mudando pouco ao longo da trajetória profissional. O fator de maior relevância sobre a mudança é o momento profissional, que é definido pelo contexto histórico e as aspirações profissionais, no estudo retratado pela transição de carreira. (KILIMNIK *et al*, 2008).

Dessa forma, a escolha da âncora de carreira não acontece desligado do contexto no qual a pessoa está inserida. Schein (1978, *apud* KILIMNIK *et al*, 2008, p.45) mencionava a necessidade de se estabelecer relações entre o auto desenvolvimento, o desenvolvimento de carreira e o desenvolvimento da vida pessoal e familiar. Para refletir sobre carreira é preciso entender as necessidades e características do indivíduo que não estão ligadas apenas ao trabalho, mas são frutos da relação social. O momento da vida e o seu ambiente são fatores que exercem forte influência; com isso, os entrantes do mercado, a denominada Geração Y, foco desse trabalho, possuem visões diferentes acerca da vida profissional e têm suas decisões “ancoradas” em fatores que podem diferir fortemente da geração anterior.

Hall e Moss (1998, p.30) utilizam a imagem de uma bússola para mostrar que, dado o moderno conceito de carreira no qual os indivíduos são os responsáveis pelo gerenciamento de suas trajetórias profissionais, as pessoas podem começar suas carreiras em uma direção e com o tempo verificar seus referenciais internos para saber se estão seguindo na direção correta. Ao pensar sob essa perspectiva, sobre que âncoras os profissionais da Geração Y baseiam suas carreiras?

2.4 As Gerações: os Tradicionais, Baby Boom, X e Y

Pela primeira vez na história do mercado de trabalho, as organizações acolhem quatro gerações de profissionais com idades que cobrem uma faixa de aproximadamente 50 anos. No mundo todo se percebe o aumento da população idosa, e até 2020, pelo menos 13% da população no Brasil atingirá a idade de 65 ou

mais, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - divulgados em 2002¹; no mundo, esse número pode chegar a um quinto da população. A população jovem, de 10 a 24 anos, por sua vez, representa 30% da população em 2002, no entanto, ela tem diminuído e nos próximos dez anos corresponderá a 21,6% da população. Esse movimento reflete as mudanças da sociedade e os avanços da medicina que possibilitaram uma vida mais longa (média de 19 anos mais do que na década de 50, segundo dados do IBGE) e com qualidade, conseqüentemente, aumentando permanência desses profissionais no mercado de trabalho e possibilitando a convivência de gerações diferentes nas empresas.

Segundo Oggy e Bovalet (2006, *apud* LOMBARDÍA *et al*, 2008, p. 2) geração é “um grupo etário que compartilha ao longo de sua história um conjunto de experiências formativas que os distinguem de seus antecessores”. Com isso, as características do momento histórico são importantes na construção das idéias e expectativas das gerações quanto à vida e o trabalho. Com base nessa definição, podem ser identificados cinco gerações ou grupos etários que partilham contextos macro sociais determinantes na formação cultural e de seus valores (SIMÓN; ALLARD, 2007, p.6).

QUADRO 04– CLASSIFICAÇÃO DAS GERAÇÕES POR PERÍODO

Geração	Período	Idade em 2010
Geração dos Veteranos ou Tradicionais	Antes de 1945	Maiores de 65 anos
Geração <i>Baby Boom</i>	1946 – 1964	Entre 64 e 46 anos
Geração X	1965 – 1979	Entre 47 e 31 anos
Geração Y	1980 – 1994	Entre 30 e 16 anos

Fonte: adaptado de LOMBARDÍA, STEIN & PIN, 2008; SCALBRINI, KISHOE E CASADO, 2010.

¹ Para fins desse trabalho foram utilizados os dados do Censo Demográfico no Brasil aconteceu no ano de 2000, sendo seus dados compilados e apresentados de forma completa em 2002. Um novo censo aconteceu no ano de 2010 e ainda não possui relatório final publicado.

Cada um desses grupos etários possui suas próprias motivações, aspirações e expectativas acerca do trabalho e firmarão diferentes contratos psicológicos com as organizações. Para gerenciar demandas tão diferentes, é necessário conhecer as características de cada uma dessas gerações.

A Geração dos Veteranos ou Tradicionais nasceram na época de guerra e pós-guerra na Europa. Foram criados em um ambiente de rigidez, autoridade e lealdade, formação rígida das famílias e participação restrita das mulheres fora do lar.

No ambiente de trabalho a disciplina e o respeito pela hierarquia são os principais valores trazidos por essa geração. O sistema taylorista/fordista chega ao ápice de produção, sendo o trabalho um espaço de “domesticação” e submissão do trabalhador. No Brasil a implantação do sistema deu-se mais tardiamente, a partir de 1945, com a implantação das primeiras multinacionais no país (PILLETI, 1998, p.249).

Ao lado do crescimento econômico e do desenvolvimento industrial, essa geração no Brasil conviveu com os golpes militares, a intervenção do Estado e uma rígida moral quanto à conduta e o respeito à hierarquia, a exemplo de outros países. A principal forma de comunicação se dava pelos jornais e pelo rádio. Atualmente, uma grande parcela desses trabalhadores encontra-se aposentada e seu lugar ocupado pela próxima geração.

A Geração dos *Baby Boomers* é mais motivada, otimista e *workaholic* (VELOSO *et al*, 2008, p.7). A nomenclatura “*baby boom*” justifica-se, pois essa é geração pós-Segunda Guerra (1939-1945) e devido ao crescimento da economia por consequência da guerra, que apesar dos inúmeros pontos negativos, revelou-se uma fonte lucrativa para os países vencedores, gerando um clima de confiança para as famílias terem mais filhos e, conseqüentemente, mão-de-obra para indústria. Nos EUA essa é a geração que conviveu com a televisão e a aceleração da vida e com a acessibilidade crescente aos meios de comunicação. No Brasil a principal forma de comunicação ainda era o rádio, sendo a primeira emissora de TV inaugurada em

1950 (PILLETI, 1998, p.382). É a geração dos *Hippies*, das primeiras conquistas femininas e das revoluções sociais como o divórcio, o aborto, a pílula contraceptiva e a explosão do consumismo.

No campo profissional buscam oportunidades de trabalho e de inserção social em diversas ocupações. Valorizam o status e a ascensão profissional vertical, aliada a estabilidade e ao sucesso material. (VELOSO *et al*, 2008; SCALBRIN *et al*, 2010). Eles são, atualmente, os ocupantes dos cargos de maior responsabilidade dentro das empresas.

A Geração X, por sua vez, não partilha do idealismo de seus pais. É uma geração altamente crítica, politizada e que buscava mudanças sociais. Apesar uma adolescência próspera e de uma maior preparação para o trabalho, essa geração sofreu diretamente os efeitos do *downsizing*, da reengenharia no trabalho e do desaquecimento econômico, o que gerou um clima de incerteza e incredulidade a respeito do trabalho e carreira nas organizações. A nova percepção é de que não é vantajoso ser fiel às empresas como seus pais, uma vez que não se pode mais esperar estabilidade no trabalho (VELOSO *et a.*, 2008, p.7). No Brasil, é a geração dos diversos planos econômicos de combate à inflação, da AIDS, da juventude “cara-pintada”, do inconformismo e da rebeldia dos anos 80, presente na música e na arte. Essa geração conviveu com as mudanças nas estruturas familiares tradicionais e o avanço do trabalho feminino.

A Geração X é responsável pelo rompimento com as estruturas tradicionais, o que gerou um ambiente para o empreendedorismo e culminou no “boom” tecnológico dos anos 90 e pelo aparecimento da chamada “Nova economia” ou Terceira Revolução Industrial (LISBOA, 2002; RIFIKIN, 1995). Trata-se da primeira geração a conviver com o vídeo e com a revolução das comunicações. Os “X” iniciaram um movimento contra os formalismos característicos até aquele momento em busca de ambiente mais informal de trabalho e em algumas empresas, a substituição das hierarquias rígidas por estruturas mais horizontais e flexíveis. Hoje, ocupam

posições intermediárias e são os superiores diretos da próxima geração a entrar no mercado de trabalho.

A geração nascida no início dos anos 80 aos anos 90 é chamada por Tapscott (2005) de *Geração Net* (em referência à grande influência do computador e principalmente da internet), *Millennials* ou Geração Y. O Y também faz uma referência ao inglês “*why*”, ressaltando o caráter questionador dessa geração.

A Geração Y é marcada pela tecnologia com a qual mantém um relacionamento estreito e confortável. Estes indivíduos nasceram em um ambiente cercados pelos computadores, celulares, leitores digitais de música entre outros artigos tecnológicos, encarados como mais um eletrodoméstico (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p.96). Viver sem esses artigos, para esses jovens, é uma realidade impensável. Assim, como a televisão foi o grande invento da geração *Baby Boom*, a internet e o computador os são para a Geração Y. Esses recursos tecnológicos implicaram uma transformação profunda dos modos de comunicação por sua rapidez e a instantaneidade pelos quais é possível se conectar a qualquer parte do mundo ou obter qualquer informação. Pelo computador ou pelo celular, essa geração está integrada a todos os fatos que acontecem no mundo (ainda que de forma superficial), conectam-se com outras pessoas, interagem, aprendem, se divertem, esperando com ansiedade pelas próximas novidades.

QUADRO 05 – PRINCIPAIS AVANÇOS TECNOLÓGICOS POR GERAÇÃO

Tradicionais	Baby Boomer	Geração x	Geração Y
Rádio	Televisão	Videocassete	Celular, computador e internet. Geração multifuncional

Fonte: SIMÓN e ALLARD, 2007.; LOMBARDÍA, STEIN e PIN, 2008.

Essa geração está inserida num contexto singular que os diferencia fortemente das gerações anteriores e fazem parte de seu ciclo vital (LOMBARDIA *et al*, 2008, p.7):

1. Prolongação da Juventude: devido às pressões econômicas e sociais, as etapas tradicionais e os ritos de passagem, sofreram um atraso. Hoje, cerca de 30% dos jovens até 30 anos vivem com os pais, segundo dados do IBGE (2002), casam-se e constituem famílias mais tarde do que nas gerações anteriores.
2. Superposição de fases do ciclo vital, em parte pelo fator anterior. Os acontecimentos na vida estão cada vez menos lineares, sendo os jovens assumem diversos papéis simultaneamente (estudante e trabalhador, pai e filho, etc.).
3. Como resultado de tudo isso se produz uma maior variedade entre as pessoas de uma mesma geração quanto as suas trajetórias vitais, rompendo-se os esquemas. Percebe-se uma maior integração entre a preparação para o trabalho. O trabalho em si e a vida pessoal, que são encaradas por essa geração como uma dimensão única da vida.

Em relação ao trabalho, as características da Geração Y formam um novo tipo de profissional que demanda um novo tipo de organização do trabalho e uma nova postura das empresas. Dentre as características associadas à Geração Y no mundo profissional, eles são tidos como independentes, audaciosos, abertos a novas idéias, colaboradores, inovadores, investigativos, imediatistas e céticos quanto às empresas (TAPSCOTT, 1998, p.211). Lipkin e Perrymore (2010) destacam ainda como características o autocentrismo, autoconfiança, ambição e especialistas em relacionamento pessoal.

O profissional Y (ou futuro profissional), assim como a geração anterior, não acredita mais no trabalho estável ou de longo prazo, se ligando mais aos projetos e objetivos propostos pela empresa. Essa geração teve maior acesso à educação e às informações, sendo considerados potenciais para mudanças nas empresas. No entanto, ao contrário da geração anterior, a fidelidade se torna ainda mais efêmera. Buscam o crescimento vertical e instantâneo e têm grande apetite por aprendizado

imediatamente aplicável. Os indivíduos da Geração Y valorizam objetivos pessoais e familiares bem como os objetivos profissionais, com isso, desejam balancear aspectos profissionais e pessoais por meio de arranjos de trabalho mais flexíveis. (SCALABRINI *et al*, 2010, p.209)

Os jovens profissionais exigem das empresas chances de crescimento e de desenvolvimento profissional, flexibilidade e conectividade. Eles também se preocupam com a ética e a congruência entre o discurso da empresa e o que é praticado pela mesma. Prates e Braga (2010) ressaltam que o jovem Y tem a possibilidade de pesquisar sobre a empresa e conectar-se com outros em busca de informações sobre ela. Eles discutem, trocam informações e fazem questão de expressar suas opiniões. Com isso, a mídia digital e os sites de relacionamento social se tornaram uma importante forma de atração de talentos desse grupo etário. Esses jovens valorizam ainda a liberdade e uma maior aceitação cultural devido a uma expansão do contato com populações diferentes. Demandam *feedbacks* constantes que informem se estão seguindo o caminho certo.

Em suma, Dytchwald (2006 *apud* Lombardía *et al*, 2008, p.13) expõe as expectativas da geração em relação ao trabalho:

- Responsabilidade individual, liberdade para tomar decisões;
- Ambiente de trabalho agradável, que fomente as relações sociais;
- Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento;
- Colaboração e tomada conjunta de decisões;
- *Feedback* contínuo e revisões de seu desempenho;
- Comunicação aberta e gestores acessíveis;
- Respeito de seus superiores por seu estilo de vida e trabalho;
- Retribuição por resultados;
- Flexibilidade temporal e espacial.

Todas essas características têm implicado mudanças nas formas de gerenciamento em Recursos Humanos, que tem encontrado dificuldades em atrair e reter esses

jovens, principalmente aqueles que são considerados “talentos”, ou seja, representam um diferencial estratégico para os negócios. Tendo em vista a nova configuração do ambiente de trabalho e as novas exigências sobre os profissionais, existe a dúvida se as expectativas desses jovens estão em sintonia com o mercado.

QUADRO 06 – RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES EM
RELAÇÃO AO TRABALHO

	Veteranos	Baby Boom	Geração X	Geração Y
Perspectiva	Prática	Otimista	Céticos	Esperançosa
Ética profissional	Dedicados	Focado	Equilibrados	Decididos
Diante da Autoridade	Respeito	Amor/ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de...	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Fonte: LOMBARDIA, STEIN E PIN, 2008.

2.4.1 Geração Y no Brasil

O resultado do censo demográfico realizado no Brasil em 2000 mostrou algumas informações importantes sobre o perfil da juventude e a utilização da tecnologia (internet e telefone celular móvel):

- O contingente de jovens no Brasil (de 15 a 30 anos) corresponde a quase 30% da população total;
- A maioria está localizada nas áreas urbanas;
- 68,3% dos jovens até 30 anos de idade residem com os pais;
- 21% das pessoas com mais de 10 anos de idade têm acesso à internet;
- A idade média do usuário de internet é de 28,1 anos de idade. A maior parte dos acessos se dá no ambiente de trabalho (39,9%);
- O acesso a internet é maior na idade de 15 a 17 anos (33,9% do total de usuários) e declina com o aumento da idade;

- Metade dos jovens pesquisados declarou possuir computador em casa;
- A maior concentração de pessoas com telefone celular possui 18 a 29 anos.

A partir desses dados demográficos é possível compor o perfil do jovem brasileiro. Vivem nas cidades, possuem acesso à internet e celular, residem com os pais, trabalham e estudam mais que a geração anterior. Esse perfil condiz com as características apresentadas para a Geração Y nos principais estudos desenvolvidos nos EUA e na Europa (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2005; SIMÓN; ALLARD, 2007; LOMBARDÍA *et al*, 2008). Contudo, apesar das proximidades, devem ser resguardadas algumas singularidades do público brasileiro para os demais estudos:

- No Brasil, houve um atraso importante no que diz respeito à implantação dos meios digitais. Os primeiros computadores, desenvolvidos nos EUA nos final dos anos 50 chegaram ao Brasil quase 30 anos depois. Por outro lado, nos últimos anos, tem-se acompanhado um salto tecnológico, em que o país recebe e desenvolve novas tecnologias em um ponto avançado, eliminando as etapas intermediárias, o que diminuiu o descompasso histórico em relação ao exterior.

- Por ser um país de dimensões continentais, existem discrepâncias importantes ao comparar as regiões nacionais e regionais. Um jovem da região sudeste tem maiores chances de se aproximar do perfil descrito nos estudos americanos e europeus sobre a Geração Y do que um jovem localizado na região norte.

Devido a esses fatores, pode-se supor uma extensão etária diferente das divisões apontadas por alguns autores para a geração Y (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; VASCONCELOS *et al*, 2008). No entanto, essa extensão não ultrapassaria muitos anos, o que nos levou a adotar as divisões sugeridas pelos autores estrangeiros, principalmente do contexto europeu, mais similar à situação brasileira, indicando que a Geração Y é um fenômeno mundial.

Os jovens brasileiros nasceram em um contexto de estabilização econômica e política no Brasil. Nos anos 80, o Brasil passava por um período de crise, com a inflação em níveis astronômicos e fracassos sucessivos dos planos econômicos. Apesar do desenvolvimento da indústria e dos serviços (que ainda é o setor de maior participação na economia), o que gerava algum crescimento para a economia, em especial pelas exportações, nota-se o aumento gradual das taxas de desemprego, principalmente na década seguinte. A piora na situação da sociedade, incluindo a ampliação da pobreza e da desigualdade é um problema que reflete até nos dias atuais.

A inflação, que acompanhou principalmente as gerações *baby boomer* e X, é contida nos anos 90 com o Plano Real, gerando um contexto de maior estabilidade e crescimento econômico (GREMAUD *et al*, 2004, p.286). As taxas de crescimento populacional em queda proporcionaram para esses jovens uma melhoria da qualidade de vida e um maior acesso à educação e ao consumo que vem crescendo nos últimos 10 anos. Com o aumento da expectativa de vida, essa geração poderá viver muito mais do que a geração anterior e com qualidade. Segundo Honorato, Korn e Costa (2009, p.6), a Geração Y no Brasil é uma geração planejada, desejada e protegida pelos pais, que no intuito de proporcionar o melhor, transformou-a numa geração de jovens exigentes e autoconfiantes.

Do ponto de vista político, foi uma época de transição. Após 21 anos de ditadura, em 1986, aconteceram as primeiras eleições diretas para governador e as eleições para o Congresso Nacional, mesmo ano que se comporia a Assembléia Constituinte. Em 1988 a primeira Constituição Civil é promulgada e em 1989 são realizadas as primeiras eleições diretas para presidente. Os movimentos sociais marcaram esse período histórico, e em 1992, o presidente eleito sofre *impeachment*. Os jovens da Geração X que participaram ativamente do momento de efervescência política, hoje se decepcionam com a imobilidade da geração seguinte que não tem motivos para sair às ruas e protestar. A Geração Y conhece apenas o modelo democrático e se desejam expressar sua opinião, o fazem pela internet.

Para reter e atrair esses novos colaboradores é necessário conhecer as características dessa geração e seu contexto, no qual os jovens brasileiros estão incluídos. Apesar das particularidades dos países, a Geração Y é uma realidade no mercado de trabalho e trouxeram desafios para as organizações mundiais, principalmente no mundo onde as empresas têm cada vez menos fronteiras e as possibilidades de carreiras são globais.

2.5 Atração e Retenção de talentos: os desafios do RH

É notável a importância dos talentos humanos para organizações. Em um contexto competitivo e de amplo acesso às melhores tecnologias, apenas isto se mostra insuficiente para o avanço das empresas. As pessoas constituem o verdadeiro diferencial no mercado e aqueles indivíduos identificados como “talentos” têm contribuição marcante para o alcance de metas estratégicas (CRAWFORD, 1994; CHOWDHURY, 2003, *apud* BARRETO, 2006). Eles são “ativos” (bens) das empresas que devem ser valorizados e desenvolvidos, ao mesmo tempo, representam um investimento sobre as quais se espera um retorno.

Atrair e reter talentos no ambiente de trabalho tornou-se um elemento fundamental para o sucesso do negócio. As empresas começam a perceber o papel decisivo das pessoas no cumprimento dos objetivos, contribuindo com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades na dinâmica da organização. Com isso, o papel dos Recursos Humanos de operacional migrou para um modelo mais estratégico.

No contexto atual, o maior desafio é tornar essas pessoas em elementos de sucesso da empresa, estimulando-as e desenvolvendo-as. A experiência passou a evidenciar que boa remuneração e condições físicas de trabalho, embora importantes, já não são mais suficientes para assegurar a permanência dos empregados talentosos em seus quadros. Além das estratégias tradicionais como treinamentos, qualidade de vida, benefícios, remuneração compatível, desenvolvimento de carreiras, entre outros, soma-se a motivação no trabalho pela sua valorização e a criação de sentido

dentro do contexto maior da empresa. Tudo isso deve ser integrado através de um sistema envolvente de gerenciamento de talentos.

Um sistema efetivo de gestão de pessoas que envolva o alinhamento entre as expectativas da empresa dos funcionários é essencial. Vale ainda esclarecer que nesse ambiente seletivamente competitivo, os melhores funcionários da organização passam a ser disputados incansavelmente pela concorrência.

No entanto, apesar de reconhecida a importância dos talentos para a sobrevivência no mercado competitivo, as organizações têm dificuldade de identificar e gerenciar esses talentos. Nos próximos tópicos será discutido o que vem a ser “talento” e de que forma esses podem ser atraídos e retidos nas empresas.

2.5.1 Definindo Talentos

A chamada Era da Informação ou Economia do Conhecimento (CRAWFORD, 1994) está baseada na idéia da passagem da economia do tangível ao intangível. A riqueza e o valor econômico não podem mais ser medidos apenas pelos números do balanço anual, mas por todo conhecimento agregado à cadeia de valor, que incluem a marca, design, a relação com o cliente, dentre outros fatores (COSTA, 2010, p.137), elementos intangíveis pelos quais o cliente está disposto a pagar.

QUADRO 07 – CARACTERÍSTICAS DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

- Automação do Trabalho – atividades intensivas de manufatura, bem como um incremento da automação de uma vasta gama de atividades de serviços;
- Crescimento generalizado da indústria de serviços, particularmente, saúde, educação, produção de softwares e entretenimento;
- Redução do tamanho das grandes empresas tanto de manufatura quanto de serviços, devido ao maior estímulo ao espírito empreendedor;
- Uma mudança na força de trabalho, com um crescimento acentuado da participação de mulheres (que são ao mesmo tempo o segmento de crescimento mais rápido da força de trabalho e também o que progride mais aceleradamente em termos de status econômico).

- Transformações demográficas substanciais causadas pela queda na taxa de nascimento e uma população mais velha;
- Substituição do centro geográfico da economia, antes centrada em matérias-primas e bens de capital para se concentrar em informações e conhecimentos, particularmente pesquisa e educação.

Fonte: Adaptado de Crawford (1994, p.29)

Nesse contexto, o profissional do conhecimento é aquele que capaz de agregar valor ao produto ou ao serviço e constitui elemento diferencial no mercado. Por esse tipo de profissional, denominado “talento”, as organizações têm empreendido uma verdadeira “guerra” pois, dentro de um ambiente propício, esse profissional pode ser o diferencial competitivo. Ao conjunto das capacidades intelectuais que a empresa detém Steward (1998, p.33) denominou Capital Intelectual, um bem intangível, mas de grande poder econômico para as organizações.

Chowdhury (2003, *apud* BARRETO, 2006, p.39), reforça a necessidade de reter pessoas talentosas, porque, sem investimento nos talentos, uma empresa torna-se estagnada. As empresas investem em tecnologia, máquinas e pessoas, mas no século XXI, o mais valioso investimento é aquele que se aplica em profissionais talentosos.

A palavra talento, segundo Ferreira (2001, p.660), designa o “dom natural” ou “adquirido”, ou ainda uma inteligência excepcional. Segundo relatório da empresa de consultoria Global Novations Group em parceria com a Across (2009, p.28), existem algumas crenças relacionadas à capacidade de aprendizado das pessoas:

- Apenas uma pequena parcela de “pessoas brilhantes” tem um alto potencial para aprendizado;
- Essa forte capacidade de aprendizado seria muito maior em profissionais com potencial do que em outros;
- Se uma pessoa não demonstra uma alta capacidade de aprendizado agora, certamente nunca o terá – e provavelmente tem um baixo potencial para avanços futuros.

Essas crenças reforçam o caráter de “excepcionalidade” dos talentos. No entanto, ainda segundo o estudo citado, a maioria das pessoas tem capacidade mental suficiente para aprender e desenvolver continuamente suas habilidades profissionais em alto nível – desde que sejam aplicados investimentos efetivos em seu desenvolvimento e oportunidades para que esses possam ser colocados em prática.

A consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, em 2004 (p.2), aponta que grande parte dos talentos não são os componentes das altas classes hierárquicas, mas funcionários que sequer estão assinalados no balanço anual da empresa. Isso denota a grande dificuldade das organizações para identificar os seus talentos, que a qualquer momento, seja por ofertas melhores ou novos desafios, podem perder seus principais colaboradores.

Com isso, torna-se essencial às empresas serem capazes de identificar esses talentos, desenvolvê-los e gerenciá-los, com vista ao alcance dos objetivos estratégicos. Contudo, esse é um processo que demanda tempo e investimento, além do interesse do próprio indivíduo identificado com potencial.

2.5.2 Atração e Retenção de Talentos – Problemas e Desafios para do RH

A área de Recursos Humanos tem passado por mudanças importantes nos últimos anos, acompanhando as novas tendências do mercado. Dutra (2010, p.41) afirma que essas transformações atingiram o mundo todo, decorrentes das alterações organizacionais como o relacionamento entre as organizações e as pessoas e na maneira como os indivíduos percebem sua própria relação com o trabalho. Em um ambiente onde a palavra chave é competitividade, o RH precisou se modernizar, tornando-se mais estratégico, pois o diferencial organizacional reside nas pessoas que a empresa consegue atrair, reter e desenvolver.

No contexto da gestão de pessoas, atrair e captar pessoas tradicionalmente possui o mesmo significado, tendo como processo principal o recrutamento e seleção de pessoas internas ou externas às empresas. Dutra (2008, p. 81-82) define a captação

sobre um viés estratégico, que envolve tanto o recrutamento como a seleção de pessoas voltadas para a provisão das necessidades atuais e futuras das empresas. Com isso, atrair ou captar pessoas, mais do que a necessidade imediata de ter uma pessoa para determinado cargo, envolve uma visão abrangente de toda a empresa.

Os estudos desenvolvidos pela Deloitte Touche Tohmatsu (2004, p.5), mostram que o gasto com atração de pessoas é muito maior que o desenvolvimento das mesmas. Por um lado, isto se justifica pela facilidade em buscar um talento fora da empresa se comparado ao custo de desenvolver um talento internamente. Por outro lado, essa prática gera a corrosão do clima interno, pois as pessoas podem se sentir preteridas em um processo seletivo. Outro problema enfrentado pelo RH na atração de talentos é o como a empresa é vista no ambiente externo. Oliveira (2005, p.188), afirma que o processo de atração inicia-se antes mesmo da pessoa filiar-se à organização, uma vez que está ligado ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade, fatores estes que influenciam a atratividade. Em uma época em que as informações são acessíveis através da mídia eletrônica, uma empresa com histórico negativo pode ser um fator de recusa para o ingresso de talentos.

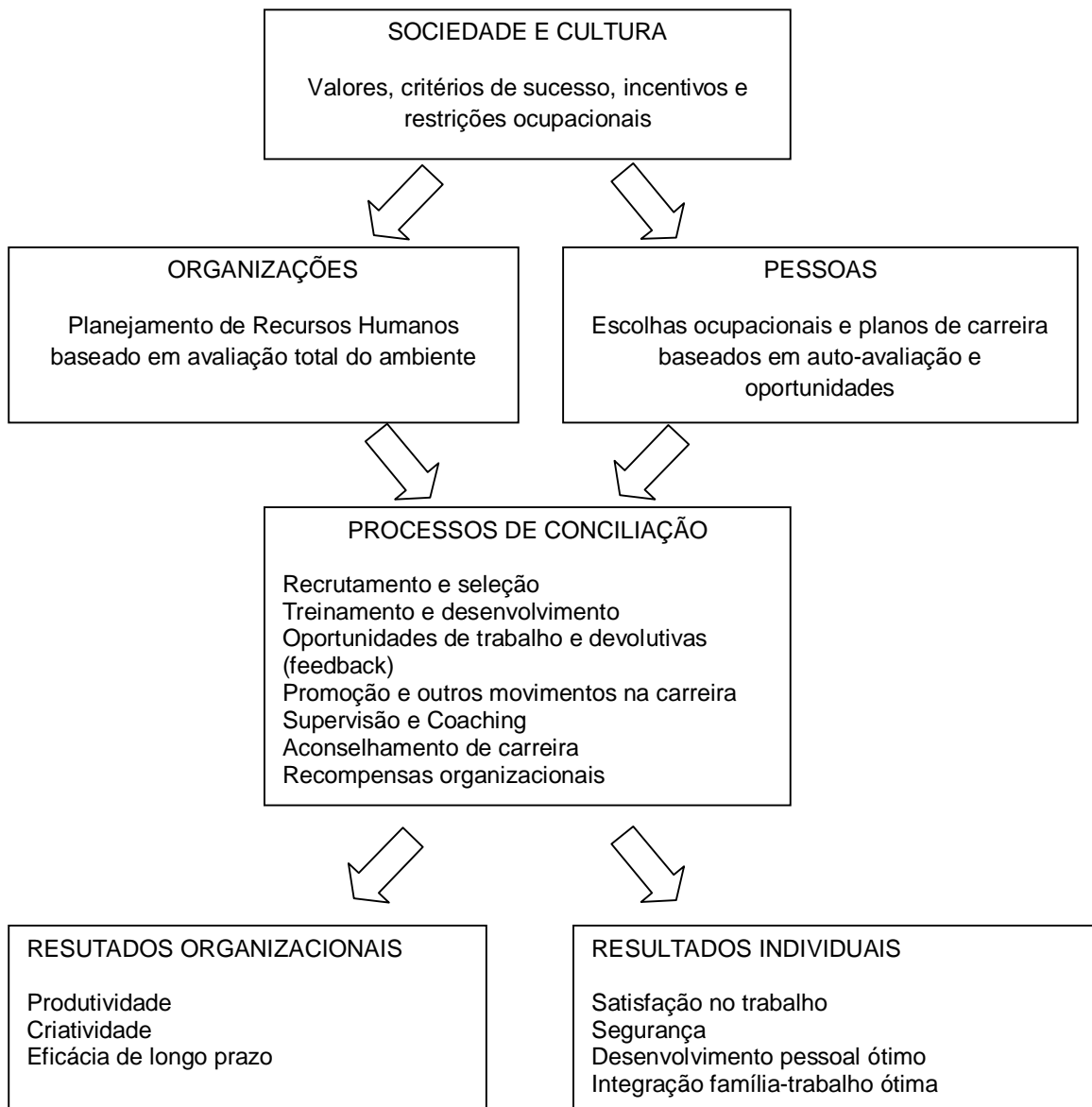
A retenção de talentos também é uma área problemática para o RH. As empresas geralmente utilizam como critério para medir a retenção de pessoas os índices de *turnover*, ou seja, o número de pessoas que deixaram a empresa. No entanto, os números por si só não são capazes de informar se os considerados talentos estão “saindo pela porta” (DELLOITE, 2004, p. 5) ainda que os níveis de *turnover* sejam decrescentes. Apesar de as entrevistas de desligamento apontarem pistas importantes sobre os motivos para a saída da empresa, frequentemente os dados obtidos são ignorados ou, ainda, os reais motivos do desligamento não são informados, devido a uma preocupação do ex-funcionário em deixar uma boa imagem na empresa.

Um estudo realizado nos Estados Unidos pela *Corporate Executive*, em 2009, publicado na revista *HSM Management* (2010, p.46), mostrou que 12% de todo pessoal de alto potencial têm buscado ativamente oportunidades de mudar de

empresa, ainda que os benefícios e a remuneração oferecidos estejam em sintonia com o mercado de trabalho; ou seja, muitos indivíduos se sentem insatisfeitos com o ambiente que não possibilita seu crescimento. Por sua vez, para a maioria das organizações, reter está atrelado apenas às recompensas materiais e não ao próprio trabalho ou às possibilidades de desenvolvimento profissional. Reter talentos, no contexto atual, significa ter atenção às suas necessidades e tentar conciliá-las às necessidades da empresa.

Schein (1978, *apud* COSTA, 2010, p.151), propõe um sistema de fluxos em que interagem elementos individuais e da organização. Ele divide o sistema em três partes: (1) atividades com foco na organização, que dizem respeito ao alinhamento da necessidade de pessoas aos objetivos estratégicos da empresa; (2) atividades com foco nas pessoas, que envolvem o conhecimento do perfil individual para a carreira e aquelas para o desenvolvimento e plano individual de carreira; e (3) atividades com foco conciliatório, que estão na interseção das atividades com foco na organização e nas pessoas, conforme pode ser verificado na FIG. 01.

FIGURA 01 – SISTEMA DE FLUXOS DE EDGAR SCHEIN



Fonte: SCHEIN, 1978 citado por COSTA, 2010, p.151

As empresas e o RH devem se dispor a entender o quê as pessoas estão priorizando, pois do contrário, eles podem frustrar as expectativas de seus empregados. Por exemplo, alguns colaboradores podem desejar uma ascensão mais rápida, com desafios maiores e desenvolvimento, outros, podem preferir, dada a fase de suas vidas, um trabalho mais flexível, entre outras possibilidades.

Existe hoje uma série de opções para recompensa dos empregados, que inclui, além do salário, a remuneração variável, o *stock options*, os bônus, o pagamento por habilidades, entre outros. Cabe destacar que a remuneração não está acompanhando o ritmo das transformações. Segundo Wood Jr e Picarrelli Filho (1999), mesmo as empresas mais inovadoras utilizam sistemas tradicionais de remuneração baseados nos cargos e não nos níveis de responsabilidade ou de contribuição com o negócio.

Um assunto com grande destaque no atual contexto do trabalho é a dimensão da qualidade de vida. Horários flexíveis, *home Office*, além de um bom ambiente de trabalho são condicionantes para garantir a adesão dos empregados à organização (OLIVEIRA, 2005, p.189).

Hackmann e Oldham (1970, *apud* ROBBINS, 2002, p. 590) apontam que o trabalho em si é um fator de motivação para o indivíduo. A variedade, a identidade da tarefa, a significância, a autonomia e o *feedback* são tão importantes quanto os benefícios e as remunerações que sejam oferecidas. Considerando as pessoas identificadas como talentosas, essas dimensões são avaliadas como um critério essencial na decisão de escolha ou permanência em uma empresa devido à alta demanda por crescimento profissional.

A dimensão da liderança também é apontada como um fator relevante ao discutir estratégias para atração e retenção de pessoas. Apesar de tradicionalmente atribuído ao RH a responsabilidade sobre as pessoas, observa-se que para tornar o processo mais eficiente é preciso contar com a participação dos gestores, pois estes estão em contato direto com os talentos e conseguem trazer informações importantes para a elaboração do sistema de gerenciamento dos mesmos.

Diante a esses desafios, reter e atrair talentos pelas metodologias tradicionais (recrutamento e benefícios), ainda que essenciais, não são suficientes para garantir o sucesso da organização. Manter a competitividade através dos talentos exige uma nova lógica aplicada à gestão dos mesmos, que envolve não só a atração e a

retenção, mas, também o *desenvolvimento de habilidades*, a *distribuição de atividades no trabalho* que enriqueçam a atuação e a *conexão com pessoas* que possam, através de mecanismos de acompanhamento, auxiliar na busca de resultados (DELLOITE, 2004, p.6).

Segundo Gubman (1999, P.18), gerir talento é a habilidade que determina o sucesso ou o fracasso na atual sociedade da informação. Antigamente, a maneira como se geriam as pessoas era importante, mas era o acesso aos recursos físicos e ao dinheiro que eram os fatores determinantes para o sucesso. O autor descreve um modelo para gestão dos talentos no qual define três ações: alinhar, engajar e avaliar (GUBMAN, 1999, p.31).

- **Alinhar** significa ter uma dimensão clara dos objetivos estratégicos das empresas e utilizar esses critérios aos selecionar pessoas, além de mantê-las informadas constantemente dos objetivos organizacionais. Deve-se assegurar que as pessoas saibam para onde a empresa está indo e como elas podem contribuir para isso;
- **Engajar**, por sua vez, passa pelas estratégias de reter pessoas, mantendo-as motivadas para darem o melhor de si. Significa também permitir que as pessoas conheçam por que devem contribuir, gerando compromisso;
- **Avaliar** significa auxiliar as pessoas a identificarem como estão se saindo em suas atividades, através de meios úteis de avaliação.

Para Collins e Mellahi (2009, p.305), o gerenciamento de talentos inicia-se pela identificação das posições “chave” da empresa, o que não se limita a posições de liderança ou de alto nível hierárquico, mas que tenham ligação direta como o negócio. Com isso é possível ao RH definir as demais estratégias para atração (através da identificação dos talentos internos e externos à empresa para possível aproveitamento nas posições chave) e reter as pessoas, por meio do perfil do profissional desejado, o que gera impacto positivo sobre o desempenho da empresa.

No âmbito da nova geração de trabalhadores que entram no mercado, dado ainda a importância que esses representam para o futuro das organizações, faz-se essencial conhecer o perfil dos novos talentos para o desenvolvimento de estratégias efetivas de atração e de retenção desses talentos, conciliando as necessidades dos profissionais e das empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização do Estudo

Os objetivos do presente estudo foram (1) relacionar as características descritas na literatura a respeito da Geração Y às Âncoras de Carreira mais citadas por integrantes dessa faixa etária, buscando a congruência ou a discordância dos pontos de vista divulgados e (2) de que maneira essas características poderão gerar impacto sobre a Gestão de Recursos Humanos, no tocante à gestão de talentos.

Para classificação dessa pesquisa, tomou-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2004, p.46), que qualifica a pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo e explicativo. Descritivo, segundo Gil (2006, p.44), pois teve por objetivo descrever as características da população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis. Nesse estudo, buscou-se identificar as principais características da geração Y, como um “retrato” desses jovens, privilegiando os seus interesses em relação ao trabalho. Explicativo, pois teve como preocupação de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2002, p.44). Buscou-se ainda compreender as características da geração Y e explicá-las com base na literatura estudada e correlacioná-las ao contexto histórico que define essa geração (o que coaduna com objetivos propostos por esse estudo). Com isso, espera-se gerar iniciativas para estudos posteriores, principalmente em nível nacional, abordando e analisando as diferenças regionais e o auxílio aos gestores em Recursos Humanos referentes à definição de políticas destinadas a esse público.

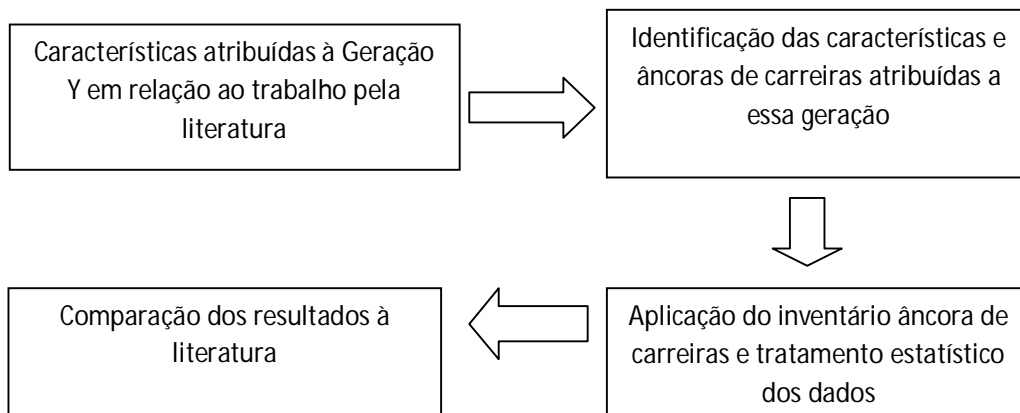
Quanto aos meios, trata-se de um estudo de caso, conduzido com alunos de uma faculdade privada em Belo Horizonte – Minas Gerais. Segundo Vergara (2004, p.49), o estudo de caso é definido pela limitação de uma ou poucas unidades, entendidas estas como pessoas, família, empresa, etc. Tem caráter de profundidade e

detalhamento. Foi utilizada também a pesquisa bibliográfica sobre a Geração Y, sobre âncora de carreiras, e ainda sobre carreiras e transformações no mundo do trabalho. Por meio dessa pesquisa foi realizado um levantamento em fontes nacionais e internacionais, livros e, principalmente, redes eletrônicas, por tratar-se de um assunto atual, dinâmico e relevante. Posteriormente foi aplicado o método de levantamento ou *survey* que, segundo Gil (2002, p.70), consiste na:

“indagação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (...)Procede-se a 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”.

Através do inventário âncora de carreiras, que se trata de uma ferramenta padronizada para a coleta dos dados, foi possível identificar as características referentes aos interesses no trabalho da Geração Y e proceder à comparação com as características descritas pela literatura a partir do tratamento estatísticos dos achados. A FIG. 02 demonstra o caminho metodológico adotado nessa pesquisa.

FIGURA 02 – CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi utilizado o inventário “Âncoras de Carreiras” tal como desenvolvido originalmente por Edgar Schein (1978; 1993). Esse inventário é composto por um conjunto de 40 afirmativas as quais o indivíduo deve avaliar, através de uma escala do tipo *likert* de 1 a 6, seu grau de concordância. É previsto ainda um bônus de quatro pontos para três questões escolhidas pelo respondente dentre as questões mais bem pontuadas, como forma de evitar empates e melhor visualizar as três âncoras mais valorizadas.

As âncoras são em número de oito: 1) Autonomia e Independência (AI); 2) Segurança e Estabilidade (SE); 3) Competência Técnica Funcional (TF); 4) Competência Gerência Geral (GG); 5) Criatividade Empreendedora (CE), 6) Serviço e Dedicção a uma causa (SD); 7) Desafio Puro (PD); e 8) Estilo de Vida (EV). A maior pontuação de uma âncora em comparação as demais define a predominância da mesma no indivíduo. Para esse estudo, foram consideradas as três âncoras mais bem pontuadas.

Não foram feitas mudanças na estrutura do inventário, exceto pela introdução de um cabeçalho para coleta de dados para classificação dos respondentes (idade, sexo e escolaridade). As aplicações do inventário se deram de forma coletiva, no contexto de sala de aula. As instruções sobre o preenchimento foram dadas oralmente e constavam no questionário. O tempo de aplicação foi livre e foi garantida a confidencialidade aos participantes por meio de um termo de consentimento. Todos os participantes receberam individualmente o resultado do inventário através de um relatório.

A escolha do instrumento justifica-se pela nova orientação das carreiras, pois a percepção dos valores do indivíduo possui relevância para a definição de sua trajetória profissional e permite a aplicação para pessoas que estejam inseridas no mercado de trabalho, bem como aquelas que ainda aspiram construir suas carreiras.

3.3 Caracterização dos Participantes

O universo da pesquisa foram os jovens classificados como pertencentes à geração Y, definido pela idade em 2009 e 2010, correspondendo aos nascidos entre o final dos anos 70 e início dos anos 90, conforme descrito por Tapscott (2002); Lipkin; Perrymore (2010), Lombardìa *et al* (2008) e Simón; Allard (2007).

A amostra foi definida pelo critério da acessibilidade (VERGARA, 2004, p. 51), sendo composta por 333 respondentes, com idade entre 20 e 30 anos, do sexo feminino e masculino. Todos os respondentes são alunos de uma mesma instituição de ensino, dos cursos de graduação (Administração e Economia) e Pós-graduação *Lato Sensu* (Marketing, Gestão de Negócios e Finanças).

O maior número de respondentes possui idade entre 20 e 25 anos (68,7%). Houve predominância do sexo masculino (188 sujeitos - 56,5%) em comparação ao sexo feminino (145 sujeitos - 43,5%).

TABELA 01 – DISTRIBUIÇÃO DE PARTICIPANTES POR IDADE

<i>Idade</i>	<i>Casos</i>	<i>Porcentagem</i>
20 – 22 anos	127	38,1%
23 – 25 anos	102	30,6 %
26 – 28 anos	75	22,5%
29 – 30 anos	29	8,7%
Total	333	100%

Fonte: Dados da pesquisa

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram tratados estatisticamente com uso do programa *SPSS* para *Windows*. Devido às características do inventário utilizado, foi necessário estabelecer algumas condicionantes à análise:

- O resultado do inventário é dado pelo valor das pontuações dadas pelo respondente, logo, quanto maior a pontuação, em comparação às demais âncoras, maior a identificação do indivíduo com as características descritas pela mesma;
- A partir da pontuação obtida, é feito um ranking da escolha das âncoras, isto é, a âncora de maior pontuação ocupa a primeira posição e assim por diante;
- Não existe uma nota de corte, ou seja, as pontuações para primeira âncora de um indivíduo pode ser equivalente à pontuação intermediária de outro.

Portanto, para definição das âncoras relacionadas à Geração Y foi verificada a pontuação obtida, a ordem de escolha e o número de casos ou indivíduos que escolheram determinada âncora. Tendo em vista esses fatores, as técnicas utilizadas para o tratamento dos dados foram a análise de *cluster* e a estatística descritiva.

A análise de *cluster* é uma das técnicas da Análise Multivariada em Estatística. Essa técnica consiste na formação de grupos a partir dos dados, reunindo-os por suas similaridades, tornando-os mais homogêneos internamente e heterogêneos em comparação a outro. Essa técnica foi escolhida devido à natureza dos dados, pelas características impostas pelo questionário e pelos objetivos da pesquisa que pretendeu identificar tanto as características do grupo em geral quanto às possíveis diferenças internas, determinadas pelos fatores idade e sexo.

A estatística descritiva visa caracterizar em termos gerais os dados obtidos, fornecendo um “retrato” da amostra estudada. A análise descritiva foi aplicada aos grupos formados a partir dos dados (análise de *cluster*).

Procedendo-se a análise sobre a amostra foi possível destacar as três âncoras mais pontuadas, a saber: 1) *Puro Desafio* (PD); 2) *Criatividade Empreendedora* (CE); e 3) *Estilo de Vida* (EV). A terceira âncora, *Estilo de Vida* (EV), no entanto, teve uma diferença pouco significativa em comparação à segunda âncora, *Criatividade Empreendedora* (CE), com diferença de apenas oito respondentes (ou 2,4 % do total de respondentes).

TABELA 02 – ÂNCORA DE CARREIRAS POR NÚMERO DE CASOS

Ancoras	Casos	Porcentagem
Puro Desafio (PD)	80	24,0%
Criatividade Empreendedora (CE)	65	19,5%
Estilo de vida (EV)	57	17,1%
Autonomia e Independência (AI)	36	10,8%
Competência Técnica Funcional (TF)	34	10,2%
Competência para Gestão em Geral	25	7,5%
Segurança e Estabilidade (SE)	18	5,4%
Serviço e Dedicção a uma Causa (SD)	18	5,4%
TOTAL	333	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, é possível inferir que a Geração Y possui como principais interesses com relação à carreira, atividades que sejam variadas e altamente desafiadoras, sendo, portanto, o conteúdo e a forma do trabalho fatores importantes para criar motivação no trabalho. Lipkin e Perrymore (2010) afirmam que para essa geração o trabalho deve proporcionar prazer, sendo importante para mantê-los motivados o nível de dificuldade, possibilitando-os colocar suas habilidades em constante avaliação, o que está em concordância com as descrições das características dessa geração. Lombardía *et al* (2008) destaca que essa é a geração do “por quê” (“*why*”)

e com isso, um dos condicionantes para a motivação no trabalho é o sentido que o mesmo possui.

As idéias e atitudes no trabalho seguem uma ordem totalmente diferente das gerações anteriores. Em um contexto altamente mutável, Lipkin e Perrymore (2010) destacam que a Geração Y não busca uma empresa para permanecerem para sempre. Esses jovens se vinculam a projetos que sejam inovadores e coloquem em foco o desenvolvimento de suas habilidades.

A segunda âncora identificada na amostra foi *Criatividade empreendedora* (CE), que coincide com o resultado do estudo de Vasconcelos *et al* (2009), no qual a referida âncora ocupou a mesma colocação. A âncora está relacionada ao desejo de conduzir o próprio negócio, mostrando ao mundo de que o indivíduo é capaz de vencer por esforço próprio. Schein (1996) afirma que em um mundo cada vez mais complexo, as oportunidades vão crescer para esses indivíduos. É importante frisar que os jovens da Geração Y são classificados como criativos, independentes e autoconfiantes, características descritas por Schein (1978; 1993) para essa âncora. Isso reforça o caráter criativo e a facilidade de transição entre uma carreira e outra conforme descrito por Hall (1996) para as novas carreiras proteanas.

A âncora *Criatividade Empreendedora* também pode estar associada a uma mensagem da Geração Y direcionada à empresa de “deixe-me trabalhar do meu jeito” (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). O desejo de ter o controle sobre o trabalho aliado a uma idéia original apresenta-se como uma possibilidade para esta geração.

A âncora *Estilo de Vida* (EV) aparece como a mais bem pontuada âncora nos estudos de Rodrigues *et al* (2007) e Vasconcelos *et al* (2009), ocupando em ambos a primeira colocação. No presente estudo, EV aparece em terceiro lugar, no entanto, pode-se inferir que a representa uma importante tendência dessa geração, dada a repetição em todos os trabalhos pesquisados na bibliografia.

Nas pesquisas de Schein (1978; 1993), a âncora *Estilo de Vida* estava associada principalmente a uma fixação geográfica (associado à recusa de deixar a família ou ficar longe dos amigos) e à segurança econômica. O autor afirma que houve uma expansão do conceito e atualmente, *Estilo de Vida* está mais relacionado integração dos aspectos pessoais e do trabalho em uma mesma dimensão (SCHEIN, 1996, p.82). Tapscott (1998) analisa que a Geração Y, diferentemente das gerações anteriores, não vê uma separação entre o trabalho e vida pessoal e principalmente, não desejam sacrificar continuamente seus interesses em prol do trabalho. Com isso, desejam um regime de trabalho que proporcione liberdade para equilibrar essas duas dimensões. O trabalho se torna a continuidade da vida, tal como descrito por Hall (1996), pois, a Geração Y segue o “caminho com o coração” (*path with a heart*), isto é, tem comprometimento com o trabalho, mas, seu compromisso maior é consigo mesmo. Com isto, a Geração Y busca um ambiente de trabalho que proporcione tanto prazer quanto aprendizado.

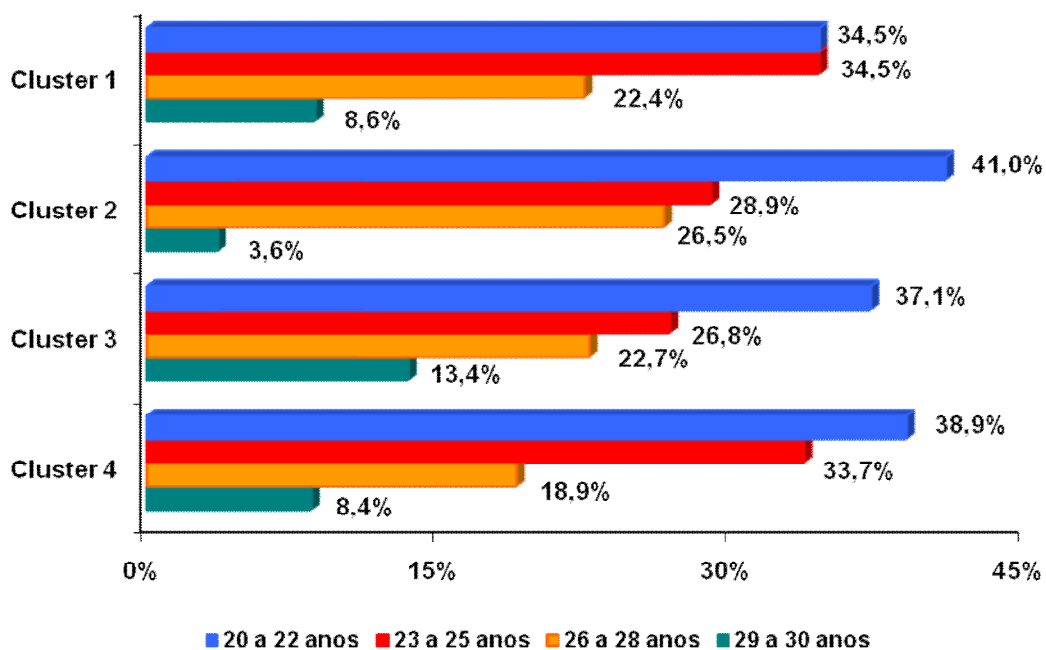
As âncoras *Serviço e dedicação a uma causa* (SD) e *Segurança e Estabilidade* (SE) aparecem em último lugar, ou seja, apenas 10,8% dos entrevistados (36 pessoas) apontaram essas âncoras como predominantes. Schein (1996, p.85) destaca que a âncora de serviço e dedicação pode ter um importante papel no futuro, principalmente quando em combinação como a *Criatividade Empreendedora* (CE) na formação de ONG's e serviços voltados para a sustentabilidade. Lipkin; Perrymore (2010) destacam a preocupação dessa geração com assuntos ligados ao meio ambiente, justiça social e inclusão, todavia, o resultado indica que essa âncora tem pouca expressão nas aspirações profissionais.

A âncora *Segurança e Estabilidade* (SE) está baseada na busca pelo “emprego estável” o que, no contexto atual, torna-se cada vez mais escasso. Schein (1996, p.81) pontua que a idéia de “segurança do emprego” foi substituída pela “segurança da empregabilidade” e essa mudança resulta na idéia de que a única coisa que o ocupante de um cargo pode esperar de uma empresa é a oportunidade de aprendizado e ganho de experiência, o que presumidamente, o torna “empregável” em outras organizações. Apesar dos estudos apontarem um grande desejo pelo

crescimento rápido proveniente desses jovens Y, poucos ainda desejam permanecer em uma mesma empresa por anos a fio. A segurança está mais ligada à autoconfiança do que à dependência em uma (única) empresa, uma tendência cada vez mais comum nas novas construções de carreira.

Para uma compreensão mais apurada dos resultados e buscando identificar possíveis diferenças dentro da própria amostra, foi utilizada a técnica de análise de *cluster*. Para fins dessa pesquisa, foram consideradas as características de idade, sexo em relação às âncoras selecionadas. Foram rodadas formações com quatro, três e dois grupos, no entanto, a análise para quatro grupos apresentou-se como o mais significativo devido à possibilidade de fazer inferências sobre os perfis delimitados. Para uma melhor visualização dos resultados, os dados foram agrupados em quatro grupos, com distribuição de idade conforme descrito no GRÁFICO 01.

GRÁFICO 01 - DISTRIBUIÇÃO DE PARTICIPANTES POR IDADE E POR CLUSTER FORMADO



Fonte: Dados da pesquisa

A característica mais relevante para a caracterização da Geração Y, segundo as fontes consultadas, é a idade. Em todos os grupos a faixa 20-22 anos foi predominante, devido ao fato de constituírem a maior parte da amostra, com 37 participantes ou 38,9% do total da amostra.

No entanto, procedendo à comparação entre grupos é possível verificar a concentração maior de participantes no último grupo (grupo 4). Além disso, percebe-se uma maior concentração da faixa de 23 a 25 anos no grupo 4, da faixa de 26 a 28 nos grupos 3 e 4 e da faixa 29 a 30 anos no grupo 3. O QUADRO 08 relaciona outras características por grupo formado.

QUADRO 08 – DESCRIÇÃO DOS GRUPOS DE ANÁLISE POR PREDOMINÂNCIA

Característica	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Idade	Concentração dos indivíduos das faixas de 22-22 e 23-25 anos.	Maior concentração dos indivíduos das faixas de 22 a 23 anos e 26 a 28 anos	Concentração dos indivíduos da faixa de 29 a 30 anos	Concentração dos indivíduos da faixa de 23 a 25 anos
Sexo	Sexo Feminino	Sexo masculino	Sexo Masculino	Sexo Masculino
Total de Participantes	58 participantes	83 participantes	97 participantes	95 participantes

Fonte: Dados da pesquisa.

As diferenças entre os participantes tornam-se mais relevantes ao verificar as âncoras escolhidas pelos grupos. O QUADRO 09 mostra as âncoras escolhidas por cada grupo.

QUADRO 09 – ÂNCORAS ESCOLHIDAS POR GRUPO

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Puro Desafio (PD)	Criatividade Empreendedora (CE)	Competência Técnica Funcional (TF)	Puro Desafio (PD)
Competência Técnica Funcional (TF)	Autonomia e Independência (AI)	Puro Desafio (PD)	Estilo de Vida (EV)
Competência Técnica Funcional (TF)	Puro Desafio (PD)	Puro Desafio (PD) e Estilo de Vida (EV)	Competência para Gestão em Geral (GG)

Fonte: Dados da pesquisa.

Com a observação dos QUADROS 08 e 09, é possível desenhar algumas tendências relacionando as características dos grupos formados e a escolha das âncoras.

As âncoras mais votadas na análise dos grupos apresentam um resultado com uma pequena variação quando analisada em relação à amostra. A âncora *Competência Técnica Funcional*, relacionada à aquisição de conhecimento e o desejo do indivíduo de tornar-se um *expert* em determinada área de atuação, aparece como a mais votada no grupo 3, em que existe a concentração maior de indivíduos de 29-30 anos de idade, indicando uma tendência para essa faixa etária a busca pelo desenvolvimento de habilidades. Essa âncora aparece com destaque também no grupo 1 em que há predominância das faixa mais jovens, no entanto, esta não é a prioridade.

A âncora *Puro Desafio* (PD) aparece como primeira escolha nos grupos com predominância dos participantes mais jovens, entre 22-25 anos, indicando a busca de desafios concentrada no início da carreira. A âncora *Criatividade Empreendedora* é dominante no grupo 2, em que existe concentração dos indivíduos de 26-28 anos, o que pode indicar uma tendência ao empreendedorismo nessa fase da vida da Geração Y, associado ainda a ancora *Autonomia e Independência* (AI). Os QUADROS 10 e 11 mostram as escolhas das âncoras em relação ao sexo e idade.

QUADRO 10 – ÂNCORAS DE CARREIRA EM RELAÇÃO AO SEXO

Sexo	
Masculino	Feminino
CE	PD
PD	EV
EV	CE

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 11 – ÂNCORAS DE CARREIRA EM RELAÇÃO À IDADE

Idade			
22-23 anos	24-25 anos	26-28 anos	29-30 anos
CE	PD	PD	PD
PD	EV	EV	CE
EV	CE	CE	GG

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos quadros apresentados, é possível verificar pequenas alterações nas ordens de escolha das âncoras em relação ao sexo e em relação à faixa de idade. Conforme mostrado na análise de grupo, a idade constitui um fator preponderante na escolha das âncoras indicando uma variação dentro da Geração Y. Na faixa etária de 29-30 anos a âncora *Competência em Gestão em Geral* (GG) aparece como uma das características desta geração e desta idade. A âncora GG define pessoas que desejam assumir a responsabilidade sobre uma equipe e um setor de uma organização, agindo como um líder. Pode-se inferir que à medida que os indivíduos avançam na carreira, eles buscam oportunidades de maior responsabilidade, o que pode envolver a busca por posições de liderança.

Outro ponto demonstrado é a diferença na ordem de escolha das âncoras comparando-se os sexos masculino e feminino. O *Puro Desafio* (PD), *Estilo de Vida* (EV) e *Criatividade Empreendedora* (CE) aparecem como âncoras dominantes, indicando que as mulheres buscam desafios no ambiente de trabalho em harmonia com a vida pessoal e consideram ainda a abertura de um negócio próprio. Os homens, por sua vez, têm como prioridade a *Criatividade Empreendedora* (CE),

seguido pelo *Puro Desafio* (PD) e *Estilo de vida* (EV). Uma possível explicação para o fenômeno é a divisão dos papéis masculino e feminino, no entanto, nessa geração o impacto é menor, haja vista que não houve variação das âncoras, mas sim, da ordem de prioridade.

Em síntese, a Geração Y, considerada a geração do “por quê” (*why*) resumiria seus interesses através seguinte afirmação ao seu empregador:

Diga-me o que fazer (objetivo), não se intrometa no como eu faço (o procedimento é coisa minha e não é importante), respeite minha vida (o trabalho não o é: minha vida são meus interesses, meus amigos, etc.) e diga-me quanto vai me pagar.” (adaptado de LOMBARDIA, *et al*, 2008, p.12).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações no mundo do trabalho, resultantes do contínuo processo de evolução das formas produtivas, das inovações tecnológicas e pela globalização, tiveram conseqüências diretas na construção das carreiras modernas.

O conceito de carreira, antes pautado em um ambiente de estabilidade e perenidade dos empregos, transformou-se em consequência do acirramento da competitividade a nível mundial. As empresas se eximem do papel de reguladoras das trajetórias profissionais delegando esta tarefa aos indivíduos. Estes por um lado, ganharam autonomia para definir o que esperam de suas carreiras, e, por outro, perderam a clareza sobre o seu caminho profissional e o que realmente buscam em seu trabalho. Do novo trabalhador é exigido o desenvolvimento das “meta-competências” (HALL, 1996), que envolvem, principalmente, a capacidade de aprendizado e de autoconhecimento.

Em um ambiente altamente competitivo e de amplo acesso à tecnologia, o diferencial das empresas se encontra nas pessoas e na capacidade de aprendizado. O foco deixa o setor industrial, comercial ou financeiro, sendo o conhecimento a matéria-prima básica para a economia (STEWART, 1998). Logo, quanto mais bem sucedida a busca pelo novo profissional, maior a probabilidade de sucesso da empresa, e com isso, as estratégias de atração e de retenção se tornam essenciais para a captação desses “talentos” que representam o verdadeiro diferencial competitivo.

Os profissionais da Geração Y configuram o novo “sangue” das empresas, com isso, torna-se essencial conhecer suas características e expectativas quanto ao trabalho, pois essa geração possui exigências diferentes das demais gerações, o que poderá causar dificuldades quanto à manutenção da motivação e da dedicação desses jovens na empresa.

Perante a esse panorama, o objetivo do presente estudo é relacionar as características descritas na literatura a respeito da Geração Y às Âncoras de Carreira mais citadas por integrantes dessa faixa etária, buscando a congruência ou a discordância dos pontos de vista divulgados. Para atingir esse objetivo, utilizou-se o Inventário Âncora de Carreiras, desenvolvido por Schein (1978; 1993), que foi aplicado a 333 indivíduos com idade de 20 a 30 anos, faixa etária que, pela literatura, corresponde a essa geração.

Para análise dos dados, procedeu-se a análise de *cluster* e estatística de descritiva dos grupos formados, tendo em vista as características do inventário quanto ao sistema de decisão sobre as âncoras, no qual o número de casos foi o critério para verificar a predominância das âncoras nos grupos. Tratou-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, quanto aos seus fins e um estudo de caso, quanto ao seu meio de investigação (VERGARA, 2004).

O jovem Y é considerado pela literatura como questionador, autoconfiante, imediatista e céticos quanto às empresas (TAPSCOTT, 1998). No trabalho, têm grande facilidade em fazer contatos, buscar informações e pensar criativamente (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Desejam um trabalho com grande nível de responsabilidade, que fomente o relacionamento social, ofereça desafios e oportunidades de aprendizado e, sobretudo, flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. As âncoras que correspondem às características citadas foram Puro Desafio (PD), Criatividade Empreendedora (CE) e Estilo de Vida (EV).

As características demonstradas pela aplicação do inventário apontam para a congruência com as características pesquisadas na literatura, configurando desta forma, uma visão do que é a Geração Y no contexto brasileiro e principalmente de que esse é um fenômeno de relevância mundial. Com isso, as empresas que desejam ter os talentos Y em seus quadros, precisam repensar as formas de atrair e reter esses talentos, o que envolve, entre outras práticas:

- Um novo sistema de gestão precisa garantir o reconhecimento do esforço individual desses jovens e criar sistemas de recompensas, atrelados principalmente ao *feedback* constante e ao desempenho;
- Qualidade de vida para a Geração Y é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa geração não vê divisão entre trabalho e vida pessoal, e com isso, deseja maior autonomia para gerenciar essas duas dimensões;
- Estabelecer critérios de seleção que permitam ao jovem conhecer o projeto da empresa e se reconhecer com esses objetivos, uma vez que sua lealdade está mais ligada aos projetos do que à empresa em si;
- Remuneração e benefícios não são suficientes para manter esses jovens Y motivados no trabalho. Eles desejam desafios, autonomia e possibilidades de crescimento e aprendizado, o que envolve uma gestão de RH bem articulada nas suas dimensões de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Carreira;
- Trabalhar o comportamento organizacional, garantindo que haja práticas de gestão e atitudes coerentes com os valores estabelecidos pela empresa. Os jovens Y são bem informados e qualquer discrepância entre a imagem e as atitudes será cobrada;
- Assim como o RH, o papel da liderança também será primordial na retenção dos talentos Y. Eles assumiram a responsabilidade por estabelecer um ambiente de aprendizado, desafios e reconhecimento e *feedback* de desempenho para os jovens.

Em suma, o jovem da Geração Y deseja desafios e além de um ambiente de trabalho mais amistoso, ético e alinhado com suas necessidades pessoais, um ambiente de aprendizado contínuo.

Como não poderia ser diferente, esta pesquisa não encerra a discussão sobre o assunto. Espera-se com esse trabalho que outros problemas de pesquisa dessa temática possam ser estudados. Uma contribuição importante seria a extensão da pesquisa a nível nacional, abordando as mais diversas regiões, verificando as diferenças e coincidências da Geração Y entre as mesmas, gerando maior subsídio ao trabalho dos Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações do mundo no trabalho na era da mundialização do capital. In: **Educação e Sociedade**, v.25, n.87, p. 335-351, mai/ago, Campinas, 2004. Disponível em <www.cepes.unicamp.br>. Acesso em 22 de Fevereiro de 2010.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. In: **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

BARRETO, C.C.P. **Atração e Retenção de Talentos em Empresas de Engenharia Consultiva no Setor de Petróleo e Gás Natural da Cidade de Natal**. Dissertação (Mestrado em Administração). 2008. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Natal. Disponível em:<http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38076415.html>. Acesso em: 02 de Novembro de 2010.

BERTUCCI, J.L.O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-graduação Lato Sensu**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

CATTANI, A.D. (org). **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Petrópolis/Porto Alegre: Vozes, UFRGS. 1997.

CHANLAT, J.F.; Quais Carreiras e para qual sociedade? (II). In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.1, jan/fev/mar, p.13-20. 1996.

CHANLAT, J.F.; Quais Carreiras e para qual sociedade?(I). In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, Nov/dez, p.13-20. 1995.

CLOT, Y. **A Função Psicológica do Trabalho**. Petrópolis: Editora Vozes. 2006.

COIMBRA, R.G.C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2001; Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 2001. CDROM.

COELHO, J.A. Organizações e Carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M. E COSTA, I.S.A. (org.). **Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006, p. 94-108.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. **Strategic talent management: a review and research agenda**. In: Human Resource Management Review. N.19, p. 304-313, 2009.

COSTA, L. V. Conciliação de expectativas de carreira entre as pessoas e as organizações. In: DUTRA, J.S. (org.); **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CRAWFORD, R.; **Na Era do Capital Humano**. O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DE MASSI, D.; **O Futuro do Trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro/ Brasília. Editora José Olympio /Editora da UNB, 2000.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **It's 2008: Do you know where your talent is?** Why acquisition and retention strategies don't work. 2004. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Venezuela/Local%20Assets/Documents/VE_Consulting_HC_connect_talentmgmt_Feb07.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2010.

DUTRA, J.S. (org.); **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Carreiras Paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p.65-73, outubro/dezembro, 1992.

_____. **Gestão de Pessoas.** Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FERREIRA, A.B.H. **Miniaurélio século XXI:** o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2001.

GIL, A.C.; **Métodos e técnicas da pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.
GLOBAL NOVATIONS GROUP; ACROSS. **Talent strategies in an economic crisis.** 2009. Disponível em <http://store.novations.com/2009-Talent-Development-Issues-study-p/ng09tdstudy.htm>. Acesso em 12 de agosto de 2010.

GREMAUD, A.P.; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO JÚNIOR, R.; **Economia Brasileira Contemporânea.** 5ª edição. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

GUBMAN, E.L.; **Talento.** Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1999.

HALL, D.T.; MIRVIS, P.H.; The New Career Contract: Developing the whole person at Midlife and beyond. In: **Journal of Vocational Behavior**, 47, pag. 269-289. Academic Press, 1995.

HALL, D.T.; MOSS, J.E.; The New Protean Career Contract: Helping organizations and employees adapt. In: **Organizational Dynamics**, winter. Elsevier Science Publishing Company, 1998.

HALL, D.T.; Protean careers in the 21st century. In: **Academic of Management Executive**, n. 4, v. 10, p.8 – 16, 1996.

HONORATO, C.; COSTA, A.M.; KORN, M.S. Como atrair e reter talentos da geração Y brasileira. FIA/USP; Consultoria Profuturo, 2009. Disponível em <http://consultoriaprofuturo.com/wp-content/uploads/2009/07/S3-T3-GeracaoY.pdf>. Acesso em 09 de Setembro de 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Acesso a internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal – 2005**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet/default.shtm> Acesso em: 24 de Maio de 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/default.shtm>. Acesso em: 24 de maio de 2010.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População jovem no Brasil**. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao_jovem_brasil/default.shtm. Acesso em: 24 de Maio de 2010.

KILIMNIK, Z. M, CASTILHO, I., SANT ANNA, A. S. Carreiras em Transformação: Um Estudo de Trajetórias, Âncoras e Metáforas de Carreira em Associação a Representações de Competências Profissionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

_____. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos**. Tese (Doutorado em Administração). 2000. p. 362. Universidade Federal

de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD). Belo Horizonte, 2000.

_____.; *et al.* Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, nº 9 (I), p. 43-60, 2008.

_____.; *et al.* Da gerência para a docência: uma transição de carreira cada vez mais freqüente na área de administração. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, n. 2. **Anais...**, Curitiba, Novembro, 2009.

KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras de carreira de Edgar Schein:** traçando possíveis relações. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:<<http://www.tede.ufsc.br/teses/PPSI0199.pdf> >. Acesso em: 09 de agosto de 2010.

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, Campus Elsevier, 2010.

LISBOA, M.D. Orientação Profissional e o Mundo do Trabalho: Reflexões sobre uma nova proposta frente a um novo cenário. In: LEVENFUS, R.S; SOARES, D.H.P. & Col.. **Orientação Vocacional Ocupacional: Novos achados teóricos, técnicos e instrumentais para a clínica, a escola e a empresa.** Porto Alegre: Artmed, 2002. Pág. 33-49.

LOMBARDÍA, P.G. **Quem é a geração Y?** HSM Management, São Paulo, n. 70, p. 10-17, set-out, 2008.

LOMBARDÍA, P.G.; STEIN, G.; PIN, J.R.; **Políticas para Dirigir a Los Nuevos Profesionales: Motivaciones y valores de la generación Y.** IESE Business School

– Universidad de Navarra, 2008. Disponível em <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>. Acesso em: 09 de agosto de 2010.

MARTIN, J.; SCHMIDT, C. Como segurar grandes talentos. In: **Harvard Business Review Brasil**, nº5, vol. 88, RFM Editores, maio, 2010, p. 44-51.

MOURÃO, K.A.C. A evolução do trabalho e sua relação com o desenvolvimento econômico. In: **Revista Adcontar**, v. 2, nº1, p. 7-10, maio, Belém, 2001. Disponível em http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/245.pdf. Acesso em 10 de março de 2010.

NEVES, M. A. As transformações no mundo do trabalho: crise e desafios. In: **Revista TRT – 3ª R.**, 27(57), jul/dez, Belo Horizonte, 1997.

OLIVEIRA, E.S.; Gestão de Talentos. In: **Cadernos FAPA**, N.1, 1º semestre, 2005, disponível em <http://www1.fapa.com.br/cadernosfapa/php/home.php?pag=10>. Acesso em: 21 de novembro de 2010.

PILLETI, N. **História do Brasil**. 19ª edição. Volume único. São Paulo: Editora Ática, 1998.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos**. O declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho. São Paulo, Makron Books, 1995.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

RODRIGUES, C.L.M.M; *et. al.* **Estilo de Vida e Segurança – Seriam essas as âncoras dos futuros detentores de “carreiras proteanas e sem fronteiras”?**: Um estudo comparativo entre alunos de graduação e mestrado em Administração. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO (CONVIBRA). 2007. Disponível em

<http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/160.pdf>. Acesso em 30 de Novembro de 2010.

SANTOS, N.M.B.F.; ABRAHIN, G.S. **A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, nº 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SCALABRINI, A.C; *et al.* Tendências na Gestão de Carreira. In: DUTRA, J.S. (org.); **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SCHEIN, E. **Career Anchors:** discovering your real values. Revised Edition. San Diego, CA: Pfeiffer&Company, 1993.

SENNETH, R.; **A Corrosão do Caráter.** Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SIMON, C., ALLARD, G.; **Generación Y y Mercado Laboral:** modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. IESE Business School, 2007. Disponível em <www.hrcenter.net/img_comunes/investigacion_esp/10.pdf>. Acesso em: 14 de julho de 2010.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual.** A nova vantagem competitiva das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, D. **Growing up digital:** the rise of the Net Generation. first edition. EUA: McGraw-Hill, 1998.

TERRY, P; GYLL, S. **Career orientations. Multi-generational talent management.** Boston, Novations Group, Inc., 2009. Disponível em: <<http://www.globalnovations.com/site/page/pg4523->

[as237pn_Career Orientations Multi Generational Talent Management.html](#)>.

Acesso em 16 de Junho de 2010.

VASCONCELOS, K.C.A; *et al.* A geração Y e suas âncoras de carreiras. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, nº2, 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009. CD-ROM.

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S, NAKATA, E.L. ; **Percepções sobre Carreiras Inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomer.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, nº 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, S.C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica.** A nova vantagem competitiva. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

ANEXO A – INVENTÁRIO ÂNCORA DE CARREIRAS

ÂNCORA DE CARREIRA

FONTE:

1- Edgard Schein é Ph.D. e professor de gerenciamento no Massachusetts Institute of Technology, onde desenvolveu o inventário de inclinações profissionais (Ancora de Carreira). Membro da American Psychological Association, foi um grande influenciador em psicologia organizacional e inclusive mentor intelectual de Super. Autor dos vários livros, destacando-se "Career Survival" e "Career Anchors", ambos publicados no Brasil pela Editora Nobel.

2- Schein, Edgard H. Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho; tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

3- O texto foi reproduzido como originalmente escrito por Schein, por esta razão está identificado com recuo e com fonte menor.

Nome completo:

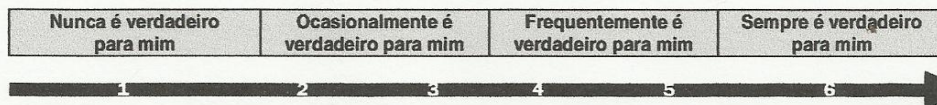
Sexo: () Feminino () Masculino

Idade:

Escolaridade:

Curso:

Use a escala para definir o quanto as afirmações são verdadeiras para você:



- ___ 1. Eu sonho em ser tão bom no que faço que serei constantemente consultado como um especialista.
- ___ 2. Sinto-me mais realizado quando sou capaz de integrar e gerenciar os esforços dos outros.
- ___ 3. Eu sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade para realizar o trabalho à minha maneira e fazer meus próprios horários.
- ___ 4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.
- ___ 5. Eu estou sempre buscando idéias que me permitirão começar um negócio próprio.
- ___ 6. Eu me sentirei realmente bem sucedido se eu tiver feito uma real contribuição ao bem-estar da sociedade como um todo.
- ___ 7. Eu sonho com uma carreira onde eu possa resolver problemas ou ir além em situações que são extremamente desafiadoras.
- ___ 8. Eu preferiria deixar meu emprego agora se tivesse que assumir uma posição onde tivesse que sacrificar mais minha vida pessoal e familiar.
- ___ 9. Eu me sentirei bem sucedido em minha carreira se eu puder desenvolver minhas habilidades técnicas num alto nível de competência.
- ___ 10. Eu sonho em ser responsável por uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
- ___ 11. Sinto-me realizado no trabalho quando tenho a liberdade de definir minhas próprias tarefas, cronogramas e procedimentos.
- ___ 12. Eu preferiria deixar meu emprego se tivesse que assumir um desafio que colocaria em risco minha segurança na organização.
- ___ 13. Construir meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição numa organização como empregado.
- ___ 14. Sinto-me realizado em minha carreira quando sou hábil em utilizar meus talentos a serviço dos outros.
- ___ 15. Eu me sentirei bem sucedido em minha carreira se tiver que encarar e ultrapassar desafios.
- ___ 16. Eu sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e profissionais.
- ___ 17. Tornar-me um especialista em minha área é mais atrativo do que ser um gerente geral.
- ___ 18. Eu me sentirei bem sucedido se me tornar um gerente geral em alguma organização.
- ___ 19. Eu me sentirei bem sucedido na carreira se conseguir completa autonomia e liberdade.
- ___ 20. Eu procuro por um trabalho dentro da organização que me ofereça segurança e estabilidade.
- ___ 21. Sinto-me realizado em meu trabalho quando consigo construir algo que é unicamente o resultado de minhas próprias idéias e esforço.
- ___ 22. Utilizar minhas habilidades para fazer do mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante do que atingir um alto cargo.

ÂNCORA DE CARREIRA

FONTE:

1- Edgard Schein é Ph.D. e professor de gerenciamento no Massachusetts Institute of Technology, onde desenvolveu o inventário de inclinações profissionais (Ancora de Carreira). Membro da American Psychological Association, foi um grande influenciador em psicologia organizacional e inclusive mentor intelectual de Super. Autor dos vários livros, destacando-se "Career Survival" e "Career Anchors", ambos publicados no Brasil pela Editora Nobel.

2- Schein, Edgard H. Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho; tradução Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

3- O texto foi reproduzido como originalmente escrito por Schein, por esta razão está identificado com recuo e com fonte menor.

- ____ 23. Sinto-me realizado em minha carreira quando consigo resolver problemas que eram insolúveis ou solucionar situações consideradas impossíveis.
- ____ 24. Sinto-me bem sucedido na vida apenas se consigo equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- ____ 25. Eu preferiria deixar meu emprego do que aceitar um cargo rotativo que me deixaria fora da minha área de especialidade.
- ____ 26. Tornar-me um gerente geral é mais atraente do que ser um especialista na área em que atuo.
- ____ 27. A oportunidade de realizar um trabalho do meu jeito, livre de regras e restrições, é mais importante do que ter segurança.
- ____ 28. Sinto-me realizado no trabalho quando tenho completa estabilidade financeira e na carreira.
- ____ 29. Eu me sentirei realizado em minha carreira se tiver criado ou construído algo que é inteiramente de minha autoria.
- ____ 30. Eu sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição para a humanidade e para a sociedade.
- ____ 31. Eu busco oportunidades de trabalho que desafiam fortemente minha capacidade de resolver problemas.
- ____ 32. Equilibrar as demandas de minha vida pessoal e profissional é mais importante do que atingir um alto cargo.
- ____ 33. Sinto-me realizado no trabalho quando sou hábil em utilizar minhas competências e talentos especiais.
- ____ 34. Eu preferiria deixar meu emprego do que aceitar outra posição que me colocaria distante da trajetória à gerência geral do negócio.
- ____ 35. Eu preferiria deixar meu emprego do que aceitar um trabalho que reduzisse minha autonomia e liberdade.
- ____ 36. Eu sonho em ter uma carreira que me proporcione a sensação de segurança e estabilidade.
- ____ 37. Eu sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.
- ____ 38. Eu preferiria deixar meu emprego do que aceitar um desafio que retiraria a possibilidade de servir aos outros.
- ____ 39. Trabalhar com problemas que são considerados impossíveis é mais importante do que atingir um alto cargo.
- ____ 40. Eu sempre procuro oportunidades que minimizem a interferência na minha vida pessoal e familiar.

Analise suas respostas e localize aquelas com as maiores pontuações. Destas, escolha as 3 (três) afirmações que pareçam as mais verdadeiras para você e adicione a CADA uma delas 4 (quatro) pontos. Agora some os totais utilizando a tabela a seguir.

Os espaços relacionam-se com o número de cada afirmação. Transfira sua pontuação e lembre-se de adicionar os 4 (quatro) pontos para as três afirmações mais verdadeiras para você. Some os totais das colunas e divida cada total pelo número 5 (cinco). A média resultante é sua auto-avaliação de quão verdadeiras são as afirmações para você.

TABELA

TF	GG	AI	SE	CE	SD	PD	EV
01	02	03	04	05	06	07	08
09	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5