

# EXPECTATIVAS DE CARREIRAS DE MULHERES DA GERAÇÃO Y

**Aluna: Mayara Farias**

**Orientadora: Ana Heloísa Lemos**

## 1. INTRODUÇÃO

A carreira sempre foi vista, pelo senso comum, como uma sequência de posições profissionais sistematicamente ordenada, cujos principais atributos são a previsibilidade, a progressão entendida como desenvolvimento gradual e a determinação como idéia de estabilidade pela progressão vertical (Motta, 2006. p.24 *apud* Melo, 2010). Nessa visão tradicional de carreira, as organizações são responsáveis por conduzir a carreira do indivíduo.

Todavia, em um mundo dinâmico, o mercado de trabalho esta em constante transformação, se adaptando às mudanças que acontecem no contexto mais amplo em que está inserido. Sendo assim, as organizações acompanham as transformações que ocorre nesse meio ao qual faz parte. Nessa dinâmica, a construção da carreira também passa a ser afetada por essas mudanças e evolui, modificando a percepção dos indivíduos.

A visão tradicional de carreira passa a ser substituída por uma visão na qual o individuo é quem conduz sua própria carreira. Segundo Lemos (2006), a carreira passa a ser uma sucessão de escolhas que o individuo faz em sua vida profissional. Assim, emergem as carreiras proteanas e as sem fronteiras, em decorrência das transformações ocorridas no mercado de trabalho.

Cada pessoa possui expectativas que são estabelecidas pelo momento que está vivendo representadas pela sua geração. Cada geração apresenta um comportamento típico que irá guiá-lo na construção de sua carreira.

Entender as expectativas das mulheres da geração Y torna-se importante pela conjuntura atual. A geração Y representa os novos entrantes no mercado de trabalho que irão substituir, gradativamente, as gerações anteriores. As mulheres vêm conquistando cada vez mais o mercado de trabalho. Identificar o que elas esperam das organizações onde irão atuar, o que elas desejam encontrar nessas organizações e o que elas procuram para construir suas carreiras é fundamental para garantir que as organizações consigam reter esses talentos.

Para responder a essas indagações, este trabalho está estruturado em cinco tópicos, incluindo este. O segundo tópico dedicou-se a tratar a literatura sobre os conceitos de carreiras, a discussão de Schein sobre âncoras de carreira, as gerações e a mulher no mercado de trabalho; o terceiro aborda a metodologia utilizada para a pesquisa; o quarto apresenta a análise das entrevistas e o último procurou discutir os resultados, conclusões, limitação do estudo e sugestão para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceitos de Carreira**

De acordo com Hall (2002 apud Dutra; Veloso, 2010), a carreira é uma sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa. Para o autor, a palavra carreira possui, atualmente, várias conotações. O termo pode ser utilizado para se referir a alguém que possui avanços constantes durante seu tempo de trabalho ou que tenha uma profissão cujo cargo tenha possibilidade de ascensão. Pode-se incluir, ainda, duas outras concepções de carreira: a carreira como sequência de trabalho durante a vida, ou seja, o desenvolvimento profissional, e a carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, ou seja, a percepção da pessoa sobre seu trabalho. Essas duas últimas concepções estão mais próximas do entendimento atual de carreira. Segundo Hall (2002 apud Dutra; Veloso, 2010), elas se referem à carreira como a história de uma pessoa em um papel particular, independentemente do seu trabalho.

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde mudanças ocorrem frequentemente. Sendo assim, as organizações se tornam flexíveis e anseiam por funcionários flexíveis (Melo, 2010). Neste ambiente dinâmico, as organizações contemporâneas deixam a tradicional concepção de carreira onde a empresa é a responsável por promover a ascensão profissional dos seus empregados, passando a ser de responsabilidade do indivíduo a construção de sua carreira.

A literatura que aborda a temática das carreiras identifica quatro conceitos que descrevem as diferentes formas que as carreiras vêm assumindo, nas últimas décadas, a saber: carreiras sem organizacionais, carreiras sem fronteiras, carreiras inteligentes e carreiras proteanas. Cada uma delas será abordada, na sequência.

### **2.1.1. Carreiras organizacionais**

As carreiras organizacionais permitem a construção da carreira atrelada a uma única organização, ou seja, a carreira é desenvolvida em conjunto com uma mesma organização, consolida-se uma relação de longo prazo entre organização e indivíduo. Segundo Dutra e Veloso (2010), a construção da carreira se dá em um ambiente estável e não dinâmico. Nessa perspectiva, os indivíduos procuram ingressar em grandes organizações. Assim, a organização é responsável pelo desenvolvimento da carreira do indivíduo e este é leal e dedicado a ela. Esse tipo de carreira predominou entre o pós-guerra e os anos 70.

Nos anos 80, as carreiras organizacionais entraram em declínio devido às mudanças no modelo organizacional. Surge uma nova concepção de carreira, onde o indivíduo é responsável por sua carreira e não mais a organização. Aparecem as carreiras sem fronteiras.

### **2.1.2. Carreiras sem fronteiras**

Essa concepção de carreira passa a conceber o indivíduo e a organização de forma independente. Nas carreiras sem fronteiras, os indivíduos são responsáveis por gerir suas próprias carreiras, construídas em diferentes organizações e não mais em uma mesma empresa. Requer-se do indivíduo autonomia, flexibilidade e capacidade de decisão.

Segundo Defilipi e Arthur (1994), este tipo de carreira demanda a apropriação pelo indivíduo do planejamento e desenvolvimento de sua carreira e, para tanto, é necessário investir em competências como o know-how (o conhecimento, a técnica), o know-why (as motivações para o exercício do trabalho) e o know-whom (a rede de relacionamento).

Segundo Arthur e Rousseau (1996), a carreira sem fronteiras é uma carreira que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização.

### **2.1.3. Carreiras proteanas**

A carreira proteana vem da necessidade de mudanças nas diretrizes profissionais. Segundo Hall (1996), o conceito de carreira proteana surge como uma série de experiências ao longo da vida, das transições, aprendizagens, mudanças e identidade. De acordo com o autor, a carreira se desenvolve por meio da aprendizagem, auto-direção e o constante desafio no trabalho.

A carreira proteana possui uma relação com a carreira sem fronteiras. Assim como na carreira sem fronteiras, na carreira proteana, o indivíduo é responsável pela gestão de sua carreira. O indivíduo vai em busca de novos desafios, novos conhecimentos e de novas organizações que lhe ofereçam oportunidades recompensadoras. O indivíduo desenvolve uma visão do todo na organização em que atua.

Hall (1996) afirma que a carreira proteana é condizente com um novo contrato psicológico, onde a segurança do longo prazo é substituída pela volatilidade do curto prazo, caracterizada por mudanças frequentes, auto-invenção, autonomia, habilidade para novos aprendizados, habilidades para redirecionar as carreiras e capacidade de construir relações.

## **2.2. Âncoras de carreira**

O conceito criado por Edgar Schein (1990) considera que a âncora de carreira é uma combinação das áreas percebidas de competência, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante das escolhas difíceis, pois representa o seu verdadeiro “eu”.

De acordo com o autor, as pessoas buscam emprego em organizações que se ajustem a seus valores, atitudes e objetivos. Se o indivíduo possui um emprego que se contrapõe a seus valores pessoais, esse tende a retornar a uma situação de conforto, voltando àquelas atividades que lhes eram mais e melhor ajustadas.

Para Schein (1990), o indivíduo define sua auto-imagem em função da âncora que predominará em sua carreira. Assim, o autor agrupou um conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetivas e individualmente vividas, identificando oito âncoras em seu estudo, a saber:

- Competência Técnica/Funcional
- Competência de Gerência Geral
- Autonomia/ Independência
- Segurança e Estabilidade

- Criatividade Empreendedora
- Serviço/ Dedicção a uma causa
- Puro Desafio
- Estilo de Vida

Cada uma dessas oito âncoras será abordada, de forma mais detalhada, a seguir:

### **2.2.1. Competência Técnica/Funcional**

De acordo com Schein (1990), para algumas pessoas, o que realmente as estimula é o exercício de seus talentos e a satisfação de saber que são especialistas em um determinado campo. Por exemplo, um advogado pode descobrir que é muito bom na área criminal e um médico pode sentir muito prazer em fazer uma cirurgia plástica. Se essas pessoas trocam de área de trabalho, elas acabam se sentindo insatisfeitas e não se sentem mais tão competentes, pois criaram uma identidade em torno de sua especialização. Todavia, apesar das pessoas começarem a se especializar, são poucas aquelas que possuem prazer intrínseco necessário para desenvolver essa âncora.

O trabalho desafiador é o que realmente motiva os indivíduos dessa âncora. Seu trabalho deve desenvolver toda sua habilidade e competência. Esse grupo possui uma preocupação muito grande com o conteúdo intrínseco de seu trabalho. Em geral, esses indivíduos solicitam o máximo de autonomia para a realização deste, sem qualquer tipo de limitação de recursos.

A percepção salarial desse grupo no que se refere à remuneração paga pela organização é quase sempre comparada com o salário praticado no mercado. Mesmo que esses indivíduos possuam os melhores salários de suas organizações, só se sentem bem se forem pagos como outros que ocupam a mesma função em outras organizações.

Eles não estão preocupados com a posição. Promoção para eles vem através de oportunidade de maior desenvolvimento de seu trabalho seja com a obtenção de mais recursos ou orçamento maior, ou participação nas decisões importantes para a empresa. O reconhecimento de profissionais da mesma área é muito valorizado. Por isso, indivíduos identificados com essa âncora estão sempre interessados em aprender mais e desenvolver cada vez mais sua especialidade, até porque não querem que seu conhecimento e sua habilidade tornem-se obsoletos.

### **2.2.2. Competência de Gerência Geral**

Segundo Schein (1990), só algumas pessoas possuem a certeza de que realmente querem se tornar gerentes gerais, que a gerência é algo que por si só as fascina, que se sentem detentores das habilidades necessárias para se tornarem gerentes gerais, e que anseiam ascender na hierarquia da organização mesmo isso lhes acarrete decisões e planos onde será sua a responsabilidade pelo sucesso ou o fracasso.

Os indivíduos identificados com essa âncora julgam necessário ter uma visão ampla, ter conhecimento sobre todas as áreas da organização. Os valores e os motivos que norteiam esse grupo estão em galgar posições na organização até assumir níveis de alto grau de responsabilidade, conquistando oportunidades de liderança, contribuindo para o desenvolvimento da organização e obtendo alto rendimento.

Para desenvolver essa âncora como carreira é necessário muito mais do que motivação. Os gerentes gerais são responsáveis por gerenciar todo o processo de tomada de decisão, por isso, devem cruzar e integrar todas as informações possíveis para obter êxito em sua decisão. É necessário ter competência para identificar, analisar, sintetizar e resolver problemas em condições de informação incompleta e incerteza. Além disso, é preciso obter o apoio de todos os subordinados, pois o intercâmbio de informações se faz necessário para a solução de problemas. Ter espírito de liderança para saber conduzir, controlar e supervisionar os subordinados é essencial para a sinergia do grupo, além de equilíbrio emocional, elemento que influencia diretamente na escolha da decisão a ser tomada. Gerentes gerais estão sempre lidando com situações difíceis e de crise, por isso, devem se comportar emocionalmente bem sobre pressão. A combinação de todos esses fatores é essencial para um gerente geral. Por isso, os gerentes gerais são tão diferentes dos gerentes técnicos/funcionais, pois suas competências só podem ser desenvolvidas através de experiências reais.

As pessoas dessa âncora desejam alcançar os mais altos graus de responsabilidade. Assim sendo, o trabalho desafiador, variado e integrado, a possibilidade de liderança e a contribuição para o sucesso da empresa são coisas que realmente os motivam. Eles possuem uma grande identificação com a organização, mas se a organização não permite sua ascensão rapidamente, eles procuram por outra organização que lhes permita.

Esses indivíduos querem reconhecimento por mérito. Sua promoção deve ser concedida através da medida de desempenho e do resultado de seu trabalho e deve vir acompanhada de aumentos e bônus monetários. Indivíduos identificados com essa âncora gostam de títulos e status, mais principalmente do reconhecimento de seus superiores.

### **2.2.3. Autonomia/Independência**

A vida organizacional para algumas pessoas é muito rígida, cheia de regras, procedimentos e normas e com grande grau de subordinação. Os indivíduos identificados com essa âncora preferem um trabalho onde possam fazer as coisas à sua maneira, do seu jeito, no seu tempo, sempre preferindo profissões autônomas (SCHEIN, 1990). Os integrantes desse grupo sentem uma grande necessidade de guiar seu próprio caminho. Por isso, a autonomia é algo indispensável, levando-os a serem consultores ou trabalharem em áreas onde a autonomia é possível.

Esses indivíduos preferem trabalhar em projetos, seja em tempo parcial, integral, ou temporário. Trabalham com metas bem definidas, mas sempre com liberdade de execução e a supervisão que venha interferir em seu trabalho traz desconforto ao grupo. Gostam de remuneração baseada em seu desempenho, por isso preferem pagamento ao final do trabalho. Promoção e reconhecimento para esse grupo vêm através de mais liberdade de ação, de mais autonomia.

### **2.2.4. Segurança e Estabilidade**

A segurança e a estabilidade são fatores que orientam e limitam as decisões profissionais desse grupo. As pessoas dessa âncora planejam suas carreiras priorizando a segurança financeira e emprego estável. Elas buscam carreiras onde possam se sentir seguras e protegidas. Para elas, o emprego estável é mais importante do que alcançar altos cargos, onde há uma maior instabilidade.

Esse grupo anseia por empregos em organizações que forneçam estabilidade, que tenham poucas demissões, que ofereçam bons benefícios e que possuam uma imagem forte e confiável. Por isso, optam mais por cargos em empresas públicas, pois possuem uma maior identificação com essas organizações, mesmo que elas não lhes forneçam um cargo de grande importância.

As pessoas dessa âncora deixam a responsabilidade de desenvolvimento de sua carreira nas mãos das organizações em que atuam. Assim, estão sempre dispostos a trabalhar conforme a organização deseja. Elas valorizam mais o contexto do trabalho do que o seu conteúdo. Os fatores motivacionais extrínsecos são mais importantes do que os intrínsecos para esse grupo, por isso, não estão preocupados com trabalhos desafiantes e enriquecedores.

Esses indivíduos preferem ser remunerados com aumentos constantes e previsíveis, baseados no tempo de serviço e benefícios que enfatizam os programas de seguro e aposentadoria. Por isso, são vistos por outras âncoras como pessoas sem ambições. Ademais, querem ser reconhecidos pela lealdade e desempenho constante, garantia de sua estabilidade no emprego. Essa âncora acredita que sua lealdade contribui para o desempenho real da organização.

### **2.2.5. Criatividade Empreendedora**

De acordo com Schein (1990), algumas pessoas possuem a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços ou negócios através de um impulso criativo. Essas pessoas geralmente possuem um nível muito alto de motivação e talento sendo capazes de provar que podem colocar suas idéias (novos produtos, serviços ou negócios) em prática. Esse grupo normalmente não fica muito tempo em organizações tradicionais ou mantêm seus empregos apenas enquanto não consegue construir sua própria empresa. Fazer dinheiro é a medida de seu sucesso.

O que distingue essa âncora de carreira da autonomia/independência é que esse grupo tem uma vontade muito grande de provar que são capazes de construir sua empresa e isso pode significar uma instabilidade econômica no começo do negócio, antes da empresa estar realmente estabelecida.

Essas pessoas gostam de um trabalho que lhes exige novos desafios criativos. Do contrário, perdem o interesse, vendem sua empresa e iniciam uma nova. Gostam de juntar bastante dinheiro para provar que seus negócios são bem sucedidos, visando o reconhecimento público.



### **2.2.6. Serviço/ Dedicção a uma causa**

Algumas pessoas possuem valores que são como diretrizes para sua carreira. Escolhem empregos baseadas no desejo de tornar o mundo melhor, a fim de melhorar aspectos da sociedade em geral. Geralmente, trabalham em causas ligadas a pessoas, animais, meio ambiente, etc. e em profissões ligadas a serviços como educação, serviço social, medicina (SCHEIN, 1990).

Os integrantes desse grupo almejam empregos que lhes possibilitem influenciar as organizações em que atuam ou que lhes permitam o planejamento social em direção aos seus valores. Para eles, o dinheiro não é o mais importante. Estão mais preocupados em alcançar reconhecimento de seus colegas e superiores, prova de que eles compartilham com ele os mesmos valores.

### **2.2.7. Puro Desafio**

Para esse grupo o que mais importa é o desafio puro. Para eles, o sucesso vem através da superação de obstáculos impossíveis, solução de problemas complicados ou de sua capacidade de vencer oponentes difíceis. Quanto mais avançam em suas carreiras, mais anseiam por desafios maiores. Isso faz com que sua busca por emprego seja algo bem difícil, por isso, muitos definem suas carreiras como luta de cada dia ou como uma competição em que ganhar é tudo (SCHEIN, 1990).

Geralmente as pessoas dessa âncora são atraídas pela gestão geral onde há uma variedade de desafios intensos que as situações gerenciais propiciam. A carreira dessas pessoas só tem sentido se elas tiverem oportunidade de exercer suas habilidades, do contrário, acabam sendo um problema para elas mesmas e para a organização.

### **2.2.8. Estilo de Vida**

Esse grupo está mais preocupado em encontrar uma maneira de integrar suas necessidades, sua família e sua carreira, por isso, desejam mais flexibilidade do que qualquer outra coisa. Essa integração é para eles enriquecedor. (SCHEIN, 1990). Essa âncora está mais voltada para a atitude organizacional e prioriza uma atitude que reflita respeito pela vida pessoal e familiar, onde haja uma negociação do contrato psicológico, por isso, essa âncora exige que a carreira esteja integrada com seu estilo de vida.

### **2.3. As Gerações**

De acordo com o contexto social vivido ou com o momento histórico em que estão situados, os indivíduos de uma sociedade são influenciados e passam a compartilhar as mesmas experiências e percepções. O comportamento na busca da construção de carreira se torna similar e assim, esses indivíduos assumem características semelhantes de comportamento no trabalho, os mesmos objetivos e aspirações na vida profissional, as mesmas razões pelas quais trabalham, a mesma ética e os mesmos valores e crenças sobre as organizações (Smola; Sutton, 2002).

#### **2.3.1. Baby Boomers**

A maioria dos autores delimita nessa geração, os nascidos entre o pós-guerra e 1964. São os filhos dos pós-guerra, são leais à organização, valorizam o status e ascensão dentro da empresa e buscam relacionamento a longo prazo, por isso, são considerados workaholics (Velooso, Dutra e Nakata, 2008 apud Melo 2010). Segundo Peppers e Rogers (2007, apud Melo 2010), estes indivíduos valorizam ter uma boa condição financeira e prestígio. Possuem uma visão política conservadora e são tradicionalistas. Os baby boomers valorizam a segurança no trabalho e têm dificuldade para equilibrar a vida pessoal e a profissional (Smola; Sutton, 2002; Cennamo; Gardner, 2008; Wong; Gardner; Lang; Coulon, 2008 apud Cavazotte, Lemos, Viana 2010).

#### **2.3.2. Geração X**

Estão delimitados aqui os nascidos em 1965 até 1979. É a geração que começa a pensar em liberdade no trabalho. São mais cínicos e individualistas. São mais preocupados com seus objetivos pessoais e com equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. (Smola; Sutton, 2002; Cennamo; Gardner, 2008; Wong; Gardner; Lang; Coulon, 2008 apud Cavazotte, Lemos, Viana 2010). São considerados menos leais às organizações, mais afeitos à mudanças e mais inclinados a deixar uma empresa em troca de desafios e melhores recompensas, mais interessados em ganhos de oportunidades e menos suscetíveis à autoridade formal, embora mais dependentes de feedback (Smola; Sutton, 2002; Cennamo; Gardner, 2008; Wong; Gardner; Lang; Coulon, 2008 apud Cavazotte, Lemos, Viana 2010).

### 2.3.3 Geração Y

Trata-se da geração mais jovem atuando no mercado de trabalho. São os nascidos a partir de 1980. A geração Y cresceu com a computação e com a explosão da Internet. Possui uma ligação muito forte com a tecnologia. São indivíduos multitarefas, conseguem estudar lendo e-mails, escutando música, lendo notícias, conversando, tudo ao mesmo tempo.

A geração Y foi criada pelos pais com a filosofia de que pode ter tudo o que quer e assim, adotou uma postura de busca constante de seu próprio interesse. Por isso, possui uma autoestima muito elevada, mas em decorrência disso, lida com seus fracassos com muita dificuldade. É uma geração que se expressa livremente e se comunica muito informalmente. Se arrisca em novos campos, sua autoconfiança é muito grande, mas caso sua investida não seja bem sucedida, trata logo de colocar a culpa em alguém.

Segundo Lipkin e Perrymore (2010. p 14), apesar de precisarem receber feedback, não gostam quando recebem críticas construtivas por não conseguirem ver de forma realista seu desempenho e suas expectativas. A geração Y anseia por resultados e reconhecimento no curto prazo. Não gosta de esperar muito tempo para conseguir ascensão de carreira ou aumento salarial, é imediatista, tem pressa. Por isso, caso não consiga o que anseia, rapidamente troca de organização, sem hesitar, sendo considerada uma geração infiel. Ainda segundo Lipkin e Perrymore (2010. p 127), a ética profissional dessa geração é diferente das gerações tradicionais. Ela coloca a vida em primeiro lugar, gosta de integrar vida pessoal e profissional, segue as regras que funcionam e estabelece regras, vê o respeito como algo que deve ser merecido, vê o talento como forma de promoção, gosta de ter horário flexível, prefere o contato virtual, veste a camisa da empresa quando necessário e espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades. Também gostam de estar bem relacionados.

Além das características expostas acima, alguns autores descrevem a geração Y como mais acostumada com mudanças, menos inclinada a priorizar a segurança no trabalho e mais ansiosa por novos desafios do que gerações anteriores (Alsop, 2008; Munro, 2009 *apud* Cavazotte, Lemos, Viana 2010). Uma geração que deseja assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão (Alsop, 2008; Huntley, 2006; Loughlin; Barling, 2001; Munro, 2009 *apud* Cavazotte, Lemos, Viana 2010), além de ser considerada mais ativa socialmente do que as gerações anteriores, com preferência por atuar em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social (Alsop, 2008; Huntley, 2006 *apud* Cavazotte, Lemos, Viana 2010).

### **3. Metodologia**

O método da pesquisa fenomenológica foi utilizado como referência para desenvolver desta pesquisa. Esse método apresentado por Husserl tem como objeto de estudo, conhecer fenômenos humanos vivenciados por um conjunto de indivíduos (Cavazotte, Lemos, Viana 2010). A pesquisa deve o intuito de entender as expectativas das estudantes de administração com relação aos seus anseios profissionais nas organizações em que irão ingressar no futuro. A inspiração fenomenológica foi utilizada como base para a condução das entrevistas, pois tem seu enfoque exclusivamente no fenômeno, atendo-se ao dado como ele é mostrado. Evitou-se assim, o direcionamento das respostas comum nas entrevistas com roteiro.

As entrevistas foram desenvolvidas a partir da seguinte pergunta: “Quais são as suas expectativas de carreira numa empresa?” A abrangência da pergunta possibilitou que as entrevistadas falassem de forma ampla sobre suas expectativas. Essa pergunta teve como propósito garantir que as entrevistadas tivessem total liberdade para falar o que viesse em suas cabeças sobre o assunto, sem que a entrevistadora conduzisse as respostas. As entrevistas foram realizadas de forma pessoal e individual com objetivo de evitar que as entrevistadas fossem influenciadas por opinião alheia.

Foram selecionadas dez mulheres, com idade entre 20 e 24 anos, de cursos de graduação em Administração de algumas universidades privadas do Rio de Janeiro, no primeiro semestre de 2011. A maioria das entrevistadas eram estudantes universitárias cursando o quarto período. Todas as selecionadas pertencem a Geração Y e representam as novas entrantes no mercado de trabalho.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Todas as transcrições foram lidas e a partir dessa leitura foram levantados os temas que surgiram em comum. Os temas de maior relevância foram agrupados nas principais expectativas das entrevistadas.

#### **4. Análise das Entrevistas**

A análise das entrevistas teve como objetivo identificar as principais expectativas para a construção de carreira das entrevistadas; o que elas esperam das organizações onde irão atuar e o que elas desejam encontrar nessas organizações. Com base na literatura que descreve os jovens da geração Y foi possível encontrar relatos que foram ao encontro das características expostas pela referida literatura, entretanto houve relatos que apontaram anseios e expectativas semelhantes aos de gerações anteriores. A descrição dos resultados foi dividida em tópicos em função dos temas. Para expor cada um, foram extraídos dos relatos fragmentos das falas consideradas representativas dos temas identificados.

##### **4.1. “Ter um trabalho dinâmico que exija de mim inteligência e utilize todas as minhas habilidades e competências”. (E2)**

Algumas entrevistadas apresentaram o desejo de serem reconhecidas pelo desenvolvimento de suas habilidades e competências. O reconhecimento de um bom trabalho é algo muito valorizado entre elas, representa a aprovação de seu trabalho. De acordo com a literatura, a geração Y precisa constantemente de feedback (Lipkin e Perrymore, 2010).

*“Sempre me destacar e ser reconhecida por trabalhos bem feitos.” (E1)*

*“Vale a pena investir e me dedicar a uma empresa que dê o devido reconhecimento às minhas habilidades e competências.” (E3)*

*“Eu gostaria de aprender a cada dia e poder mostrar o meu trabalho, ser reconhecida e assim poder subir de cargo, à custa do meu próprio talento.” (E4)*

Segundo Shein (1990), elas se enquadram na âncora de competência técnica/funcional que tem por essência o desenvolvimento e aprendizado contínuo de habilidades e competências, e o desejo de reconhecimento de profissionais da mesma área.

Organizações que não oferecem desenvolvimento e aprendizado tendem a perder com facilidade para outras organizações seus talentos da geração Y. Isso porque a geração Y deseja o constante desenvolvimento de suas competências.

**4.2. “Oportunidade de mostrar o que eu sei fazer de verdade e poder aprender com as dificuldades e os desafios que venham surgir para poder melhorar e conseguir o que eu desejo e quero (crescimento profissional e pessoal).” (E4)**

A geração Y é mais voltada para a busca de novos desafios do que as gerações anteriores. Além disso, desejam um crescimento rápido dentro das organizações. Isso se apresenta nas seguintes falas:

*“Obter bons resultados e crescimento profissional e pessoal passando com êxito em todos os desafios. Conquistando tudo que for possível.” (E2)*

*“Eu quero que a empresa me dê sempre novos incentivos, novos desafios que colaborem e sejam úteis para o meu crescimento profissional.” (E6)*

*“É passar sempre por coisas novas, desconhecidas que me desafie profissionalmente, que instigue minha vontade de melhorar, de ser melhor. Novas experiências nos estimulam a querer continuar na empresa, a querer seguir em frente.” (E10)*

Essas entrevistadas possuem características de pessoas que se encontram na âncora de carreira: Puro Desafio (Shein, 1990). Quanto mais ascendem na organização, mais anseiam por desafios. O desafio gera sua evolução, seu crescimento profissional e pessoal. É algo que os movem em busca de mais conhecimento, de mais competências. O desafio traz motivação para elas.

Porém, essa necessidade de ascender rapidamente nas organizações pode causar decepção nessa geração, que acaba não dando tempo ao tempo para ascender profissionalmente. Sua postura imediatista não permite o amadurecimento em seu cargo atual para assumir posteriormente outro cargo com mais responsabilidade.

Assemelham-se com seus antecessores no desejo de crescimento profissional, mas se distanciam pelo imediatismo (Lipkin e Perrymore, 2010).

#### **4.3. “Atingir cargos de cada vez maior responsabilidade e salário cada vez maior.” (E5)**

A remuneração e os benefícios pareceram ser muito importantes para muitas entrevistadas. Para algumas delas, o salário apareceu como um aspecto motivador e determinante para o desenvolvimento de seu trabalho. É um aspecto que aproxima a geração Y das gerações anteriores, uma forma de recompensa pela dedicação e esforço dado a organização.

*“Ter um bom salário é motivador.” (E4)*

*“Remuneração e benefícios são fatores importantíssimos para mim.” (E3)*

*“Não aceitaria trabalhar em uma empresa que me pagasse menos do que o mercado, seria como se ela não valorizasse meu trabalho. A remuneração é muito importante, sim. Representa muito para mim e diria até que seria determinante para o meu desempenho e minha dedicação a empresa.” (E10)*

A geração Y é focada na própria remuneração. E é considerada uma geração ambiciosa (Wong; Gardiner; Lang; Coulon, 2008 apud Cavazotte, Lemos, Viana 2010). As transcrições anteriores nos remetem a esta valorização da remuneração ressaltada por Wong.

As entrevistadas não demonstraram preocupação em serem demasiadamente ricas, mas manifestaram o desejo de manterem um padrão de vida confortável sem problemas financeiros.

#### **4.4. “Os valores dessa empresa têm que estar de acordo com os meus.” (E7)**

Segundo a literatura, a geração Y tem uma postura muito ligada às questões sociais e ambientais. Essa geração é dedicada às causas sociais. E valoriza muito, as empresas que praticam responsabilidade social e têm uma conduta ética (Alsop, 2008; Huntley, 2006). Algumas entrevistadas enfatizaram muito a importância dessa postura:

*“Eu tenho que acreditar que o produto que ela faz ou o serviço que ela presta, são realmente bons e não causam nenhum prejuízo ao meio ambiente e a sociedade.” (E5)*

*“Ver que a empresa não quer somente ganhar dinheiro, mas também contribuir para o desenvolvimento da sociedade.” (E3)*

*“Preciso acreditar que ajudando a empresa a crescer, eu estou ajudando as pessoas a ficarem mais satisfeitas, mais felizes. Estou contribuindo para um mundo melhor”. (E9)*

Podemos afirmar ainda que essas entrevistadas estariam muito bem enquadradas na âncora de carreira denominada Serviço/ Dedicção a uma causa (Schein, 1990). Para essa âncora, seus valores são como guias e são fatores decisivos para a escolha da organização onde irá trabalhar. A reputação da organização sinaliza para essas pessoas seu ingresso ou não em determinada organização.

**4.5. “Um ambiente de trabalho saudável, competitivo sim, porém não excessivamente a ponto de o seu chefe nunca olhar pra quem é você, mas somente para os resultados que você produz.” (E8)**

Algumas entrevistadas apresentaram uma característica típica da geração Y (Alsop, 2008; Huntley, 2006). Elas anseiam por bons relacionamentos interpessoais. Um ambiente de trabalho saudável vem fortalecer a idéia dessa geração que prioriza as relações humanas.

*“Pra mim seria um saco trabalhar em uma empresa onde todo mundo quer te comer vivo. Eu não trabalharia. Mas isso é muito pessoal, tem quem goste.” (E9)*

*“Às vezes, o empregado rejeita oportunidades em outras empresas não pelo salário ou pelo serviço, mas pelos amigos e companheiros de trabalho que ele tem na empresa que está trabalhando.” (E6)*

Um clima organizacional bom, saudável é favorável para o desenvolvimento de trabalhos em equipe, com interação entre os membros e construção de network. Esse clima saudável favorável propicia os aspectos que, segundo Lipkin e Perrymore (2010, apud Melo 2010), está de acordo com as características da geração Y.

A competição saudável foi vista de forma positiva pelas entrevistadas. Mas, a competição excessiva foi alvo de fortes críticas, sendo considerada possível geradora de grandes conflitos no ambiente de trabalho e em certos momentos desestimulante.



Essa geração tende a ter uma relação horizontal com seus superiores, sabem que podem aprender com eles, mas também ensiná-los. Eles respeitam seus superiores desde que estes os respeitem também e vêem todos em situação de igualdade (Ana Costa, revista Galileu 2009).

**4.6. “Mas, em primeiro lugar, eu tenho que estar no lugar certo na empresa, fazendo algo que tenha a ver comigo, com o meu perfil, algo que eu goste. Esse é o primeiro ponto.” (E5)**

Fazer o que gosta é muito importante para a geração Y. Essa geração possui uma elevada necessidade de satisfação. Ela busca fazer o que gosta para conquistar e saciar essa necessidade.

*“Eu acho que deve ser a melhor coisa do mundo, fazer o que eu realmente gosto e receber por isso. Mas, eu não deixaria de fazer o que gosto numa empresa por causa de um salário maior em outra.” (E3)*

*“Trabalhar naquilo que eu gosto é uma prioridade para mim.” (E1)*

Essas entrevistadas tendem a seguir uma carreira proteana, constroem suas carreiras em organizações que lhe permitam fazer aquilo que realmente gostam.

Mas, enquanto não conseguem fazer aquilo que gostam em sua carreira profissional vão em busca do que querem até encontrarem, uma forma de conquistar também realização pessoal. Durante esse processo, acabam seguindo uma carreira sem fronteiras. Para muitas entrevistadas, fazer o que sente prazer é mais importante até do que remuneração financeira.

## **5. Discussão dos resultados e conclusões**

O referencial teórico estudado serviu como base para análise de todas as entrevistas e foi importantíssimo para a conclusão da pesquisa. Através do referencial teórico foi possível identificar na análise das entrevistas as expectativas pertinentes à geração Y e alguns anseios típicos de gerações anteriores. Salários e benefícios, por exemplo, foram considerados elementos de suma importância para as entrevistadas, manifestando-se assim uma característica comumente encontrada em gerações anteriores.

A maioria das entrevistas indicou uma preferência das jovens por seguirem uma carreira proteana, confirmando a visão de Dutra (2010) que aponta as carreiras sem fronteiras e proteanas como caminho das carreiras para a futura geração. Nessa concepção, essas mulheres desejam encontrar prazer no que irão fazer e, caso não encontrem isso na organização onde irão trabalhar, não desistirão de procurar uma organização onde possam satisfazer essa necessidade. É importante ressaltar que as principais expectativas dessas entrevistadas são focadas na busca constante da satisfação de seu próprio interesse. Assim, a geração Y possui uma autoestima muito elevada e uma autoconfiança muito grande Lipkin e Perrymore (2010).

De acordo com as entrevistas, foi levantada como expectativa de grande importância para o desenvolvimento das carreiras das entrevistadas, fazer aquilo que realmente gostam, crescendo tanto profissionalmente como pessoalmente, garantindo assim sua realização em ambos os setores de sua vida. Essa busca pela auto-realização reforça a idéia do conceito de âncoras de carreira discutida por Shein (1990), onde o autor enfatiza que os indivíduos procuram trabalhar em organizações que se encaixem com seus valores, atitudes e objetivos, pois todos esses elementos representam o seu verdadeiro eu.

Os relatos mostraram que as entrevistadas anseiam por constantes desafios, por autonomia na execução de suas tarefas, por reconhecimento pelos seus feitos e por um ambiente de trabalho cooperativo. Isso vai ao encontro da literatura que considera a geração Y focada em resultados e reconhecimento, gostando de estar bem relacionada e desejando assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão (Alsop, 2008; Munro, 2009 *apud* Cavazotte, Lemos, Viana 2010).

A partir da análise das entrevistas, foi possível observar um perfil novo de mulheres que irão ingressar futuramente no mercado de trabalho. Essas mulheres estão mais determinadas em construir suas carreiras do que ficarem apenas em casa cuidando dos filhos, mais voltadas a aprender e desenvolver-se profissionalmente e mais dispostas a se destacarem por suas habilidades e competências no ambiente de trabalho. Ou seja, estão mais exigentes, sabem onde querem chegar, estão se qualificando para assumir seus postos de trabalho e dão importância aos seus valores que devem ser guias tanto da sua vida pessoal quanto profissional (Melo, 2010).

A pesquisa limitou-se ao estudo de mulheres da geração Y e restringiu-se a entrevistar alunas do curso de administração de universidades privadas, delimitando-se assim nosso objeto de estudo. Novas pesquisas podem ser desenvolvidas com essa temática, uma delas poderia ser pesquisar como as organizações planejam receber essas novas ingressantes no mercado de trabalho. Assim, poderia-se observar se as organizações estão preparadas para lidar com esse perfil novo de mulher. A partir dessa análise, ambos os lados poderiam sair ganhando, as organizações que saberiam como reter esses talentos e as mulheres que não teriam suas expectativas frustradas.

### **Bibliografia:**

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. *Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: expectativas renovadas ou antigos ideais?* In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro, RJ.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, J. A. *Organizações e carreiras sem fronteiras*. In: Balassiano, M & Costa, I.S.A. (Org.), *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo, Brasil. Atlas, 2006.

DUTRA, P. R. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMOS, A.H.C. *Empregabilidade e a individualização da conquista do emprego*. In: Balassiano, M & Costa, I.S.A. (Org.), *Gestão de carreiras: Dilemas e perspectivas*. São Paulo, Brasil. Atlas, 2006.

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

MELO, G.R.,. *Construção de uma carreira bem sucedida: o que querem as mulheres da geração Y?* Rio de Janeiro, 2010. 58p. orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos Trabalho Final de Curso - Disciplina Integradora IV- Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

PENHA, E. 2010. *A VISÃO DE CARREIRA DENTRO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM REDES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA*.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-visao-de-carreira-dentro-da-estrutura-organizacional-em-redes-uma-revisao-bibliografica/3416>> Acesso em: Junho, 2011.

REVISTA GALILEU. 2009. *Geração Y*. Disponível em:  
<<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>> Acesso em: Junho, 2011.

SCHEIN, E. Career anchors: Discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. *Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças das gerações X, Y e Baby Boomers*. In. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro, RJ.