



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 14, v.18, n.2, p.8-27, maio/agosto, 2014

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139

Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.
Editores responsáveis: Marco Aurélio Carino Bouzada e Isabel de Sá Affonso da Costa

Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: O que Querem os Jovens Profissionais?

Patrícia Freitas de Sá¹

Ana Heloisa da Costa Lemos²

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte³

Artigo recebido em 20/03/2014 e aprovado em 15/08/2014. Artigo avaliado em *double blind review*.

¹ Mestre em Administração de Empresas pelo Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22451-900. Email: patricia.freitas.sa@gmail.com

² Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ). Professora do IAG/PUC-Rio. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22451-900. Email: aheloisa@iag.puc-rio.br.

³ Ph.D. em Administração com ênfase em Comportamento Organizacional pela Virginia Commonwealth University (VCU). Professora do IAG/PUC-Rio. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea – Rio de Janeiro, RJ – CEP: 22451-900. Email: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br.

Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: O que Querem os Jovens Profissionais?

O ingresso recente da denominada geração Y no mercado de trabalho tem intensificado o interesse de pesquisadores e profissionais de recursos humanos em conhecer, com maior profundidade, as diferenças geracionais. De acordo com a literatura que os caracteriza, esses jovens possuem aspirações e interesses particulares em relação ao trabalho. Algumas pesquisas recentes têm se dedicado a entender as expectativas e os valores desses jovens, todavia, ainda não existem muitos estudos que identifiquem suas expectativas em relação à carreira. Dessa forma, a fim de contribuir para um melhor entendimento dessa geração de profissionais, este trabalho teve, como objetivo, analisar as expectativas de carreira dos novos entrantes no mercado de trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com jovens entre 21 e 30 anos de idade, que possuem formação superior completa e, no mínimo, um ano de experiência profissional no mundo corporativo. O resultado da análise sugeriu que elementos tanto das carreiras tradicionais quanto das novas configurações de carreira, estão presentes nas expectativas dos jovens dessa geração, o que deve ser considerado no desenho de políticas de recursos humanos voltadas para esse grupo.

Palavras-chave: gerações; geração Y; jovens entrantes no mercado de trabalho; carreiras; significado de carreira.

Keywords: generations; generation Y; young workers into the labor market; careers; career meaning.

Contemporary Career Expectations: What Do Young Professionals Want?

The recent entry into the labor market of the so-called Y Generation has intensified the interest of researchers and human resources practitioners on generational differences. According to the literature that describes the Y Generation, they have unique aspirations and interests about their jobs. A few studies have attempted to understand the expectations and values of this younger generation of workers; however, none has explored the goals of young people concerning their careers. Thus, this research analyzes career expectations of generation Y professionals, through a qualitative study based on semi-structured interviews with young workers between 21 and 30 years old, who had completed graduation and worked for at least one year in the corporate context. Results suggest that elements of both traditional and new career arrangements characterize the expectations of the younger generation

1. Introdução

Embora o ambiente corporativo tenha sido sempre multigeracional, as gerações que convivem nas organizações hoje possivelmente refletem diversidade de valores e expectativas análogas àquelas observadas nas tecnologias que caracterizam o seu tempo (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), do rádio à televisão, das vitrolas aos *cd-players*, dos telefones e primeiros jogos eletrônicos aos jogos interativos virtuais, às redes sociais e aos *smartphones*. Essa diversidade traz um desafio adicional à gestão de pessoas em sua missão de atrair, motivar e reter a força de trabalho, dado que essas diferenças afetam as escolhas, as preferências e os relacionamentos desses profissionais.

De acordo com a literatura que os caracteriza, os jovens pertencentes à denominada geração Y - os *Yrs* - foram altamente influenciados pela disseminação de novas tecnologias, particularmente a Internet, além de terem assistido ao crescimento das ameaças terroristas e das crises econômicas globais (ALSOP, 2008; TULGAN, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). A entrada dessa geração no ambiente corporativo está introduzindo novos desafios à gestão de pessoas, uma vez que esses jovens parecem ter uma visão peculiar de o que seja “fazer carreira”, visão essa que nem sempre corresponde àquilo que as organizações oferecem a seus funcionários (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Por outro lado, as perspectivas de carreira têm sido um dos aspectos mais frágeis no processo de atração e de retenção de pessoas para as organizações (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; DUTRA, 2010). No que tange especificamente aos novos ingressantes no mercado de trabalho, apesar de haver uma percepção de que esses têm expectativas peculiares com relação às carreiras organizacionais, poucos são os estudos no Brasil que buscam mapear quais são essas expectativas (VELOSO et al., 2008; GOMES et al., 2010; OLIVEIRA, 2010). Assim, este trabalho buscou entender quais as expectativas de carreira dos jovens da geração Y, o que entendem como carreira, e o que seria para eles uma carreira bem sucedida.

O estudo, de caráter qualitativo, foi realizado a partir dos relatos de jovens entre 21 e 30 anos de idade, com formação superior completa e com pelo menos um ano de experiência profissional, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo realizada sobre os discursos desses jovens apresenta os elementos valorizados por eles em suas carreiras, suas expectativas e seu entendimento de o que a empresa deve oferecer para se construir uma carreira. As consequências dessas observações sobre as expectativas de carreira da geração Y são discutidas, particularmente quanto a suas implicações sobre a gestão de recursos humanos e o desenho de políticas de atração e de retenção desse grupo geracional.

2. Perspectiva Teórica

2. 1. A geração Y e o trabalho

Em função de tendências demográficas e culturais, os indivíduos nascidos ao longo do século XX foram agrupados em coortes, batizadas com nomes como *baby boomers*, “geração X” e “geração Y”. Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais, e essa vivência comum afetaria, de forma similar, seu padrão de resposta a situações, seus valores e suas crenças sobre as organizações, sobre sua ética de trabalho, bem como as razões pelas quais trabalham, suas aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Apesar da importância do debate mais amplo sobre as implicações comportamentais das diferenças geracionais, esse estudo se concentra exclusivamente em entender as expectativas relativas ao trabalho dos novos entrantes no contexto profissional. Esses indivíduos, integrantes da chamada “geração milênio” ou “geração Y”, que compreende

aqueles nascidos entre os anos de 1980 e 2000 (ALSOP, 2008), têm sido alvo de vários estudos, predominantemente norte-americanos, que buscam delinear suas características, seus valores e suas expectativas. Segundo essa literatura, um dos marcos que parece ter definido as experiências desse grupo foi o desenvolvimento da tecnologia computacional, em particular em seus desdobramentos mais recentes, como a expansão, na Internet, dos *sites* de relacionamento e a difusão do uso de simulação em jogos virtuais de console e *web-based* (ALSOP, 2008; SMOLA; SUTTON, 2002; LOUGHLIN; BURLING, 2001; PROSERPIO; GIOIA, 2007).

Ainda de acordo com os referidos autores, esses jovens cresceram sendo frequentemente premiados, por isso, uma das características dessa geração seria a autoconfiança e uma visão mais otimista em relação ao futuro, comparada às gerações anteriores (SMOLA; SUTTON, 2002). Segundo Lipkin e Perrymore (2010), os integrantes da geração Y foram crianças bastante desejadas e apreciadas por seus pais, tendo sido criadas em uma cultura centrada nos filhos. Por terem sido educados com base em recompensas e em punições sobre seus resultados, esses jovens necessitam de constantes *feedbacks*. Sua motivação não está relacionada unicamente ao fator financeiro; outros fatores possuem relevância para eles, tais como o relacionamento com o gestor, o desenvolvimento pessoal e o ambiente de trabalho. Acostumados a constantes mudanças, suas expectativas não são de longo prazo, como as gerações anteriores, sendo menos inclinados a priorizar a segurança no trabalho, mais impacientes, ansiosos por novos desafios e mais tolerantes com os erros do que seus antecessores (ALSOP, 2008). Com relação ao ambiente corporativo, essa geração anseia por flexibilidade quanto aos dias e aos horários de trabalho, menos formalismos e rigidez quanto à vestimenta profissional e ao local de trabalho, maior tempo livre, mais acesso às mídias digitais. Sendo assim, valorizam a integração entre a vida profissional e a pessoal, pois entendem que não pode haver uma separação entre ambas (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Também são descritos como membros de uma geração mais ativa socialmente do que a anterior, com preferência por atuar em empresas-modelo em termos de ética e de responsabilidade social (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006).

Cennamo e Gardner (2008) verificaram maior desejo por *status* e por autonomia no trabalho entre indivíduos da geração Y do que nas gerações anteriores. Wong et al. (2008) observaram que indivíduos da geração Y são um pouco mais ambiciosos, centrados na carreira e inclinados a apreciar papéis e metas de trabalho desafiadoras do que os *boomers*, mas não significativamente diferentes da geração X nesses mesmos quesitos.

Twenge e Campbell (2008) analisaram diferenças geracionais a partir de resultados observados em inventários de personalidade e de comportamento preenchidos por cerca de 1,4 milhão de universitários americanos entre 1930 e os dias atuais, neutralizando, assim, os efeitos do amadurecimento e da fase no ciclo de vida sobre as diferenças observadas. O estudo verificou, entre os *Yrs*, níveis mais elevados de autoestima, de narcisismo, de ansiedade e de depressão, níveis mais baixos de necessidade de aprovação social, *locus* de controle mais externo, e mulheres com traços mais agênicos do que nas gerações anteriores. Os autores discutem que algumas dessas características fariam, dessa geração, indivíduos com elevada necessidade de satisfação, com menor propensão a assumir responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso de projetos, e com níveis de estresse mais

elevados.

No Brasil, estudo recente endossa parte desta caracterização, ao identificar que os jovens revelam o desejo de realizar tarefas variadas e estimulantes, bem como ter liberdade para decidir quando e como realizá-las. Aspiram pelo equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal, querem ser reconhecidos por suas realizações, são ambiciosos, hedonistas e desejosos de novidades (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Todavia, esse mesmo estudo destaca incongruências entre a caracterização internacional e os achados locais, ao destacar que esses mesmos jovens valorizam recompensas tangíveis, como salários e benefícios, e aspiram por segurança e por carreiras construídas com base em vínculos de longa duração.

A esse contraponto à produção acadêmica internacional acerca dos *Yrs*, cabe destacar, também, a existência de questionamentos quanto à possibilidade de muitas das diferenças atribuídas à geração serem, de fato, um produto do amadurecimento, do desenvolvimento na carreira e da fase no ciclo de vida em que as pessoas se encontram (MACH; GARDNER; FORSYTH, 2008). Autores como Pais (2001 *apud* OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012) e Galland (2000, 2001, 2007 *apud* OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012), por sua vez, ressaltam a impropriedade de se tratarem os jovens contemporâneos como um bloco homogêneo, tendo em vista as diferenças sociais e culturais que afetam suas trajetórias. Também no Brasil, apesar do crescente interesse acadêmico que o entendimento das particularidades da geração Y tem despertado (VELOSO et al. 2008; VASCONCELOS et al. 2010), as generalizações presentes em muitas dessas caracterizações também têm sido alvo de críticas. Autores como Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) e Lemos (2012) destacam que as diferenças sociais, econômicas, culturais, de gênero e de etnia tendem a ser ignoradas na maioria das caracterizações acerca dessa geração. Como ressaltam os referidos autores, essas caracterizações delineiam um perfil que descreve o jovem integrante de camadas médias de sociedades afluentes como a norte-americana, com elevada escolaridade, mas não são capazes de retratar toda uma geração. Veloso e Barbosa (2012) resgatam o conceito de “juventudes” para destacar o caráter multifacetado desse grupo geracional. Nesse sentido, pesquisadores brasileiros dos campos da antropologia e sociologia têm enfatizado mais as peculiaridades dos subgrupos que conformam esse grupo geracional do que suas semelhanças, buscando construir múltiplos retratos, capazes de dar conta das diferenças que caracterizam seus integrantes (ABRAMO; BRANCO, 2005; KLIKSBURG, 2006).

Apesar das limitações identificadas na literatura para descrever os *Yrs*, cabe destacar, em linha com Lemos (2012), que, mesmo não sendo capaz de retratar toda uma geração, o perfil traçado na literatura internacional ajuda, em boa medida, a entender as aspirações e os comportamentos dos jovens integrantes das camadas médias de sociedades ocidentais, o que corresponde ao perfil dos jovens pesquisados no presente trabalho. Nesse sentido, sem ignorar as críticas dirigidas à caracterização generalista da dita geração Y existente na literatura, postula-se que esta caracterização oferece um ponto de partida para entender as aspirações desses jovens, em particular daqueles que foram objeto desse estudo.

2.2. Conceituando as carreiras

As relações de trabalho passaram por processo de flexibilização, tendo, como uma de suas consequências, a transferência da responsabilidade da gestão da carreira da empresa para o funcionário, ou, pelo menos, uma divisão de responsabilidades entre ambos (DUTRA, 2010). Ainda que as grandes corporações mais hierarquizadas continuem a influenciar a carreira de seus colaboradores, as carreiras organizacionais não representam mais a opção dominante no mercado. Essas, também denominadas carreiras tradicionais, teriam uma de suas principais marcas na progressão do indivíduo, mensurada por meio dos graus hierárquicos que ele atinge ao longo de sua vida organizacional. Neste modelo, o crescimento do profissional se daria de forma vertical e linear, com reflexos na remuneração. Nesse sentido, o sucesso do indivíduo seria avaliado e definido pela organização, tomando, como parâmetro, o nível hierárquico alcançado, as promoções, os reajustes salariais e os bônus. Os benefícios concedidos são vistos como direitos assegurados, e a organização conduz a carreira do indivíduo (ROBBINS, 2005; BALASSIANO; COSTA, 2006). De acordo com Arthur e Rousseau (1996), as carreiras organizacionais estão relacionadas com as movimentações dentro da empresa, com as grandes organizações, e pressupõem um cenário estável de emprego único.

Esse formato de carreira, todavia, estaria sendo substituído por novos desenhos, que revelam uma dinâmica não linear e menos associada à inserção em uma organização particular. Os conceitos de carreiras sem fronteiras e proteanas espelham esses esforços em entender e conceituar as feições que as carreiras vêm assumindo, contemporaneamente (VELOSO et al., 2008; DUTRA, 2010; ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

No que diz respeito às carreiras sem fronteiras, Arthur e Rousseau (1996) afirmam que essas se caracterizam pela movimentação através das fronteiras de organizações distintas; pelo fato de se sustentarem em *networking* ou em informações externas; e por ocorrerem quando um indivíduo, seja por motivos pessoais ou familiares, não aceita as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa à qual pertence e busca oportunidades no mercado. O ponto central nesse desenho de carreira é a questão da independência do profissional. Em função dos seus relacionamentos e da procura frequente por desafios, os profissionais acabam sendo os responsáveis por suas carreiras (VELOSO et al., 2008).

Já o conceito de carreira proteana, desenvolvido por Hall e Moss (1996), é inspirado no deus grego Proteus, que tinha a habilidade de alterar sua forma de acordo com a sua necessidade. Neste tipo de carreira, o indivíduo é motivado por suas necessidades pessoais em detrimento das necessidades da empresa. De acordo com esse autor, as carreiras proteanas possuem, como principais características: a) o autodirecionamento na realização do trabalho; b) o fato de poderem ser redirecionadas a qualquer momento, em função das necessidades do indivíduo e por circunstâncias ambientais; c) a aprendizagem constante e autoconsciente; d) o gerenciamento moldado pelos indivíduos e não pela empresa; e) a valorização de experiências, de habilidades, de transições, de mudanças de identidade e de aprendizagem ao longo da vida do indivíduo; f) a importância dada ao tempo de carreira e não ao tempo cronológico; g) o fato de serem construídas por diferentes experiências

pessoais em educação, em treinamento, em trabalho em várias organizações e em mudanças de ocupações; h) o fato de a mensuração do sucesso ser decorrente dos valores do indivíduo, com a finalidade de autorrealização, ou seja, o sucesso é psicológico. Em última instância, as escolhas de carreira e a busca pela autorrealização estão integradas à vida do indivíduo, que pode mudar de organização ou de área de atuação, em função dessa busca.

3. Aspectos Metodológicos

A metodologia de pesquisa adotada neste trabalho, de natureza qualitativa, foi escolhida por sua natureza indutiva e aberta, que, assim, possibilita a obtenção de dados baseados nas experiências vividas pelos participantes, sem necessariamente considerar hipóteses e premissas (CRESWELL, 2007). A pesquisa qualitativa também permite investigar o sentido particular que eventos, situações e objetos têm para um grupo em estudo, bem como levar em consideração o contexto específico em que estão inseridos e sua influência sobre as preferências, sobre as escolhas e sobre as ações desse grupo. Optou-se por essa abordagem a fim de viabilizar uma exploração ampla e livre das questões colocadas pelos participantes, sobre o que é, para eles, fazer carreira no contexto profissional.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dezesseis jovens entre 21 e 30 anos de idade, que possuíam formação superior completa e pelo menos um ano de experiência no mundo corporativo, sem incluir o período de estágio. O Quadro 1 sintetiza o perfil desses indivíduos.

Quadro 1- Denominação dos entrevistados e respectivas características

Entrevistado	Sexo	Idade	Graduação	Ano de Término da Graduação	Tempo de Experiência
E01	Masculino	30 anos	Ciências Contábeis	Dezembro 2003	7 anos
E02	Feminino	25 anos	Administração de Empresas	Dezembro 2010	1 ano e 6 meses
E03	Masculino	29 anos	Administração de Empresas	Julho 2004	7 anos
E04	Feminino	24 anos	Comunicação Social	Julho 2009	1 ano e 7 meses
E05	Feminino	25 anos	Administração de Empresas	Dezembro 2009	1 ano
E06	Masculino	30 anos	Filosofia Ciências Sociais	Dezembro 2005 Dezembro 2010	12 anos
E07	Masculino	27 anos	Engenharia Mecânica	Dezembro 2010	3 anos
E08	Masculino	28 anos	Psicologia	Dezembro 2006	10 meses
E09	Feminino	28 anos	Psicologia	Julho 2008	3 anos e 6 meses
E10	Masculino	27 anos	Comunicação Social	Dezembro 2008	4 anos
E11	Feminino	29 anos	Psicologia	Dezembro 2005	3 anos e 6 meses
E12	Feminino	26 anos	Administração de Empresas	Julho 2008	3 anos
E13	Feminino	25 anos	Relações Públicas	Dezembro 2006	4 anos e 4 meses
E14	Feminino	24 anos	Turismo	Julho 2009	1 ano e 7 meses
E15	Masculino	29 anos	Administração de Empresas	Dezembro 2003	8 anos e 6 meses
E16	Feminino	23 anos	Engenharia de Produção	Dezembro 2010	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaboração própria.

O contato com os entrevistados se deu utilizando a técnica de “bola de neve”, ou seja, entrevistou-se um jovem, que por sua vez, indicou outro com perfil semelhante. De forma complementar recorreu-se à rede social Facebook para abordar potenciais participantes.

O roteiro de entrevista foi composto por quatro perguntas abertas, elaboradas de forma ampla para evitar o direcionamento do discurso dos jovens entrevistados. Durante algumas entrevistas foram realizadas perguntas adicionais com o propósito de esclarecer os enunciados e os aspectos que não foram completamente explicitados na fala dos entrevistados, mas tomando-se o cuidado de não direcionar as respostas. Foram utilizadas as seguintes perguntas: “Em sua opinião, o que é carreira?”; “O que é, para você, fazer carreira?”; “Quais são as suas expectativas de carreira?”; e “O que você espera encontrar numa empresa que lhe propicie fazer carreira?”.

Como procedimentos de registro de dados, foram utilizadas gravações em áudio e um protocolo de entrevista para registrar informações e para realizar anotações durante essas conversas. Essas anotações também serviram de material para as análises realizadas. As entrevistas foram realizadas ao longo de dois meses, tiveram duração média de uma hora e foram conduzidas em locais reservados para evitar a interferência de ruídos do ambiente externo nas gravações das falas dos entrevistados. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e submetidas à análise de conteúdo. Para realizar essa análise as transcrições foram lidas diversas vezes e, a partir dessas leituras, foram identificados os temas que, de forma recorrente, expressavam o significado atribuído à carreira pelos jovens entrevistados, bem como suas expectativas acerca dela. Esses temas subsidiaram a construção, *a posteriori*, das categorias que estruturam a análise, apresentada no item a seguir.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Este tópico apresenta os resultados da análise dos relatos dos entrevistados que teve, como objetivo, identificar suas expectativas com relação às suas carreiras.

A análise inicial das evidências revelou que esses indivíduos acalentam tanto aspirações consistentes com o que a literatura define como típicas da sua geração, portanto mais alinhadas com os novos formatos de carreira, quanto com expectativas congruentes com o que seria o desenho mais tradicional da carreira, o que os aproxima das gerações anteriores, socializadas em um ambiente de trabalho mais estável.

Para organizar a análise, estruturou-se o presente tópico em 12 subitens, que sintetizam e que discutem as principais expectativas elencadas pelos entrevistados.

4.1. Crescimento vertical na empresa

Elemento típico das carreiras tradicionais (BALASSIANO; COSTA, 2006), a expectativa de crescimento vertical na empresa aparece em praticamente todas as entrevistas realizadas. Os jovens entrevistados entendem a carreira como um caminho linear de ascensão na hierarquia da empresa, e o título do cargo é uma questão importante para eles. Nesse sentido, os entrevistados não parecem diferir dos *Baby Boomers* e *Xrs*, que também

ansiavam por fazer carreira em uma empresa (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; ALSOP, 2008).

Apesar de boa parte dos entrevistados apontarem que o crescimento envolve ganhos de conhecimentos e experiências ao longo da carreira, esse crescimento está fortemente associado a subir na hierarquia da empresa, o que deve resultar, segundo os depoentes, em aumento de remuneração. A movimentação profissional ambicionada ocorreria, em grande medida, dentro da empresa. As falas seguintes ilustram essa expectativa:

... fazer carreira em uma empresa é você galgar posições hierárquicas.[...] na prática, fazer carreira dentro de uma empresa é um plano de carreira, tipo eu vou passar de analista I, para analista II e vou me desenvolver em treinamento, então vou crescer profissionalmente até chegar num patamar X que eu tracei como um objetivo dentro da hierarquia, é galgar cargos hierárquicos. [...] Eu pretendo, ainda não defini, ser uma presidente ou um cargo de diretoria, mas eu pretendo um cargo executivo, então para mim está ligado a como eu vou crescer na estrutura organizacional. (E5)

Acho que fazer carreira numa empresa é você entrar num determinado cargo e subir na hierarquia da organização ou enfim, seja na mesma área ou em área diferente... (E8)

Para a maioria dos entrevistados, as expectativas profissionais estão relacionadas à empresa ter um plano de carreira estruturado, no qual esteja evidenciado quanto tempo o profissional ficará em cada cargo, o que é necessário ser feito, e que perfil se deve ter para conquistar uma posição imediatamente superior:

... fazer carreira para mim é eu conseguir crescer dentro da empresa, acho que tanto pode ser horizontal como vertical. [...] Enfim, conseguir galgar outros cargos, enfim chegar a supervisora, coordenadora. [...] Acho que, se eu conseguisse andar dentro da empresa, que a empresa me possibilitasse eu caminhar, não ficasse engessada por muito tempo em algum cargo, [...] a empresa tenha um plano de carreira assim que tenha já alguma coisa desenhada para me dizer: olha daqui a dois anos se o seu rendimento for x você consegue virar pleno, sênior e aí crescer. (E2)

... *pra* mim a carreira seria isso: que os cargos *tivessem* mapeados corretamente com suas competências, e que cada funcionário soubesse o que ele precisa fazer para poder atingir um nível de cargo maior do que ele tenha atualmente e saber a perspectiva de quando ele pode chegar até o máximo que ele deseja.(E12)

A expectativa de uma relação de longo prazo e a visão de que a carreira se desenvolve de forma lenta e gradual, características típicas das carreiras tradicionais, também aparecem nos relatos de alguns entrevistados, ainda que com menos ênfase. Isso contrasta com a descrição presente na literatura sobre os *Yrs*, (ALSOP, 2008) que os caracteriza como impacientes e ansiosos por movimentações profissionais rápidas:

... hoje eu estou analista Junior ainda e confesso que eu fico me perguntando, cara até quando eu vou ser analista Junior, [...] até quando eu vou ser analista Junior eu quero ir crescendo, a gente pensa nisso, claro, mas acho que tudo tem o seu tempo. [...] eu quero chegar a ser analista sênior pra depois ser uma coordenadora, uma gerente, é isso que é carreira pra mim, quero crescer, ganhar mais, ter mais desafios... (E4)

Em última instância podem-se identificar, nos jovens entrevistados, expectativas descritas na literatura como “antigas”, quando se trata da construção da carreira individual.

4.2. Treinamento e desenvolvimento promovidos pela empresa

Nos relatos pôde-se perceber que alguns jovens esperam que o treinamento e o desenvolvimento profissional sejam oferecidos pela empresa em que trabalham. Essa visão sobre o desenvolvimento profissional é compartilhada com as gerações anteriores, que tiveram seu processo de aprendizado, em grande medida, baseado em programas de treinamento formais, patrocinados ou recomendados pelas empresas. A maior autonomia, tida como marca da geração Y (CENNAMO; GARDNER, 2008), não pareceu refletir-se na intenção dos entrevistados em investir e gerenciar a própria formação profissional:

... a empresa propiciar formação no sentido de dar condições para eu ser um alto gestor dentro da companhia, treinamentos, desenvolvimento, experiências, sei lá, fora do Brasil, troca de conhecimento através de MBA, essas coisas assim nesse sentido. (E15)

... que a empresa incentivasse esse desenvolvimento de carreira, o crescimento do funcionário dentro da empresa [...] incentivo também assim para curso, para graduação, incentivos de todos os tipos para a pessoa crescer, acho que isso é que vale mais a pena [...] que a empresa esteja interessada em desenvolver aquele funcionário, em *capacitar ele*. (E2)

Mais uma vez os jovens entrevistados pareceram “conservadores” em suas expectativas relativas à carreira, ao traçarem suas metas de aprendizado e de crescimento na carreira, na contramão do que é preconizado na literatura que descreve as carreiras contemporâneas e que enfatiza a autonomia do profissional. Essa constatação, todavia, também aparece no estudo de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que identifica, dentre as expectativas dos jovens com relação ao trabalho, algumas aspirações típicas das gerações antecedentes, socializadas em um contexto de trabalho mais estável, no qual as carreiras corporativas norteavam as ambições dos profissionais.

4.3. Remuneração atraente

A remuneração foi elemento indicado como importante para alguns entrevistados, apesar de não ter havido unanimidade em torno dessa questão:

... bem, um outro fator que a gente até estava falando antes que é de remuneração, de compensação, eu acho que é importante, não vou desconsiderar e achar que não é importante... (E14)

... a expectativa é chegar a um cargo executivo, onde eu consiga, dentro desse cargo, alcançar mais os meus objetivos que eu acho que estão muito ligados à parte financeira. (E1)

A remuneração, além de ser vista como garantidora de segurança no futuro, está quase sempre associada ao crescimento vertical na empresa. A valorização da remuneração, por parte dos entrevistados, pode ser interpretada como congruente com a literatura que destaca que os jovens são ambiciosos e que valorizam o *status* (WONG et al.,2008), apesar de não verem a remuneração como um objetivo primordial. Dado que a remuneração tende a ser vista como um símbolo da ascensão na organização, pode-se considerar que a elevação do salário é valorizada não só pelo seu impacto financeiro objetivo, mas também pelo simbólico, por ser indicativa de ascensão e de reconhecimento profissional:

... a questão do salário, acho que também envolve muito você perceber que você está recebendo também um salário assim condizente talvez com as suas competências ... com a sua capacitação ... com que o mercado paga também... (E8)

De toda forma, essa expectativa não chega a causar surpresa, dado que a remuneração tende a ser um aspecto, se não valorizado por todos os trabalhadores, certamente considerado importante por parte significativa desses, independente da geração e da origem social.

4.4. Reconhecimento e valorização pela empresa

O reconhecimento e a valorização são apontados por alguns entrevistados como sendo externos, isto é, homologados pela empresa ou pelo mercado. Essa forma de encarar o reconhecimento, apesar de comum às gerações que a antecederam, também é congruente com um dos traços da geração Y destacado pela literatura, que ressalta que os jovens têm necessidade de reconhecimento e de *feedbacks* constantes dos seus gestores imediatos.

Como foram criados a partir de um sistema de punição e de recompensa sobre seus resultados, esses jovens esperam que seus gestores lhes digam como estão se saindo, como podem crescer na empresa e o que precisam fazer para gerar mais resultados (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Os relatos seguintes ilustram essa expectativa:

... fazer carreira dentro de uma empresa é você ser reconhecido [...] na verdade nós trabalhamos *pra* ser reconhecidos... (E1)

... carreira na verdade é você desenvolver um trabalho, ser reconhecido no mercado pelas suas qualidades e seus feitos. [...] ser reconhecido pelo mercado como um profissional bom e com muita qualidade. (E3)

... a realização profissional para mim é fazer diferença, ter meu nome destacado, é ser reconhecido pelos outros como o melhor naquilo que faz. (E15)

... eu acho que *feedback* você tem que ter tanto negativo, quanto positivo o tempo inteiro, o negativo que te faz crescer sempre e avaliar e o positivo para você ter mais gás de continuar para ver oh! estou no caminho certo, então você vai buscando motivação, essas pequenas coisas te dão motivação *pra* ir cada vez mais longe. (E4)

4.5. Segurança para o futuro

Apesar de a segurança não ser, segundo a literatura (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), uma expectativa típica da geração Y, ela aparece em alguns relatos. Essa categoria aproxima os entrevistados dos *Baby Boomers*, que valorizavam a segurança no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al., 2008).

... realização é tudo pra mim, então a minha expectativa que eu espero para daqui a uns anos é ocupar um cargo realmente de importância, que eu não precise dizer oh! amanhã eu posso ser demitido, então que eu não tenha uma preocupação tão grande[...]. É, segurança, segurança sim, troca a palavra importância por segurança. (E10)

... então, para mim, fazer carreira é você conseguir estar num lugar que você se sinta seguro, não seguro o tempo todo, não é uma zona de conforto, para que você tenha sua posição para conseguir desenvolver o seu trabalho com plenitude, enfim o seu trabalho da sua forma, que você acredita... (E13)

A importância dada à segurança revela certa aversão a lidar com riscos e frequentes mudanças. Isto sugere que, na contramão da literatura que caracteriza os jovens contemporâneos como mais afeitos a riscos do que as gerações antecessoras (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), alguns dos entrevistados tendem a desejar uma carreira mais tradicional, onde a segurança no trabalho é oferecida em troca da lealdade à empresa (BALASSIANO; COSTA, 2006). Esse achado também encontra ressonância na pesquisa de Cavazotte, Lemos e Viana (2012), que identifica o desejo por segurança no trabalho como uma das aspirações dos jovens brasileiros.

4.6. Expectativa de ascensão rápida

A expectativa por crescimento rápido na organização, característica importante das aspirações profissionais da geração Y (ALSOP, 2008; TULGAN, 2009), também aparece nos relatos dos entrevistados, reforçando a ideia de tratar-se de algo típico dessa geração. Por estarem acostumados a uma avalanche de informações e a um mundo em constante mudança, esses jovens não possuem muita paciência; para eles o importante é o resultado e não o processo em si. Dessa forma, almejam um crescimento rápido na empresa, desejam

assumir mais responsabilidades e participar das tomadas de decisão. As falas seguintes refletem essa expectativa:

... eu sou um pouco ansiosa, acho que como a maioria dos Yrs. Então, assim, eu penso em crescimento um pouco rápido, *pra* mim seria você ficar em torno de dois, três anos, que eu acho até muito três anos, mas que seja num cargo e conseguir subir durante esse tempo, então se você é um analista júnior que em dois, três anos você possa chegar a um nível de pleno, que eu acho que é a média de experiência que a pessoa precisa ter para galgar novos espaços numa carreira. (E12)

... eu desde o meu estágio até a entrada como analista, eu sempre coloquei marcos, onde eu quero chegar e com que idade. Então, assim, quando eu tinha 20 anos eu ficava imaginando como é que eu estaria com 25 e 30 anos, imaginava da seguinte maneira: olha, acho que 25 e 26 anos se eu for um bom analista como eu desejo é viável eu me transformar num coordenador, mas é viável de fato, eu estou preparado, sempre tem aquela dúvida e em cima daquela dúvida você vai construindo, então assim eu criei alguns marcos para a minha vida a cada cinco anos [...] assim 29 anos é o meu marco, com 30 anos ser gerente, eu estou há quase um ano e já sou gerente [...] e minha expectativa é sempre o máximo [...]. Eu quero ser um *head* de uma companhia. O meu sonho é ser um CEO... (E15)

Essa “ansiedade” e esse desejo de crescimento rápido talvez sejam uma das principais causas de frustração para esses jovens, ao ingressarem em organizações nas quais a progressão de carreira é mais lenta, por um lado, e, possivelmente, o motivo para a atratividade das empresas que oferecem uma ascensão rápida, mesmo quando essa ascensão está associada ao excesso de pressão e de carga de trabalho.

4.7. Valorização do ambiente de trabalho

As literaturas acadêmica e jornalística apontam que a geração Y valoriza muito o ambiente de trabalho, que, segundo esses jovens, precisa ser flexível e ter harmonia e espírito coletivo (TULGAN, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TWENGE; CAMPBELL, 2008). As falas a seguir refletem esta valorização:

... e o ambiente de trabalho eu acho que é essencial [...] eu nunca ficaria numa empresa, eu nunca queria criar uma carreira numa empresa que me desse retorno em dinheiro ou em questões profissionais, reconhecimento profissional, se não tivesse um clima legal... (E4)

... eu acho que se você está feliz com o que você faz, se você está num ambiente agradável, que te passa vontade de trabalhar é fundamental... (E7)

... a minha expectativa é encontrar um local que possa me propiciar desenvolvimento profissional, provavelmente um ambiente agradável, colaborativo e que não seja hostil também, você está trabalhando num ambiente hostil é complicado. (E8)

O desejo por um ambiente de trabalho agradável parece refletir, também, o perfil supostamente hedonista dessa geração:

... fundamental, pra mim, é dormir e acordar feliz sabendo que eu estou desenvolvendo um bom trabalho e gostando de onde eu estou, ambiente é muito importante, as pessoas são importantes. (E9)

4.8. Busca por satisfação e prazer

Caracterizada como uma geração hedonista, os *Yrs* relacionam prazer e satisfação à realização do trabalho. Buscam a felicidade no presente, pois não querem aguardar para serem felizes quando se aposentarem (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TULGAN, 2009). A felicidade na carreira estaria relacionada ao sucesso psicológico, às necessidades internas de autorrealização. Nesse sentido, distanciam-se das gerações Tradicionalista, nascida entre os anos de 1925 e 1945, e dos *Babyboomers*, que possuíam perfil mais paciente e entendiam que o dever e o trabalho vinham antes do prazer (ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2009). A busca pela satisfação e prazer no trabalho é ressaltada pelos respondentes:

... o que é carreira *pra* mim? Eu acho que consegui na verdade fazer um trabalho *que eu goste*, um trabalho que me satisfaça, que eu ache que dê algum retorno, que tem algum valor para a empresa, acho que tem que ser uma coisa que toque, acho que não somente estar ali trabalhando, mas se não está me deixando feliz ou estou vendo que aquilo não está me levando para um resultado legal, acho que isso para mim não é fazer carreira. (E2)

... então sucesso para mim, primeiro na carreira, é trabalhar com o que eu gosto, fazer uma coisa que eu vá para o trabalho pensando: Oba! Hoje eu tenho um trabalho que para mim vai ser diferente, não é todo dia chegar e fazer a mesma coisa,... (E10)

... eu acho que tá tudo alinhado, acho que a gente tem que buscar a felicidade, sempre. Se a gente só vive pra trabalhar hoje em dia, seus momentos de lazer são tão pouquinhos, eu acho que como o dia a dia é o seu trabalho, você tem que buscar a felicidade no seu trabalho, é aquilo ali que você faz o dia inteiro, não tem jeito, então eu não ficaria numa empresa que estivesse me fazendo mal. (E4)

Esses relatos, ao mesmo tempo em que ilustram expectativas hedonistas, revelam, em certa medida, expectativas talvez pouco realistas, quando se trata da inserção no mundo corporativo. A busca da felicidade no seu trabalho, conforme o entrevistado E4, é uma aspiração que pode trazer frustrações para os integrantes da geração pesquisada, principalmente se estiver associada ao desejo de ascender rápido na hierarquia organizacional.

4.9. Desafio e autonomia

A valorização da autonomia, dos desafios e da realização de atividades mais estratégicas foi recorrente nos relatos dos entrevistados, o que encontra eco na literatura

sobre os Yrs (CENNANO; GARDNER, 2008; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA,2012) e pode ser observado nos trechos seguintes:

... não adianta você crescer no cargo e continuar com as mesmas funções que você tinha antes, os desafios são os mesmos então não é interessante. Eu quero mais desafio...[...] mas acho que principalmente é isso, é crescer de desafios e de coisas para eu fazer, de coisas para eu entender e realizar. (E4)

... *pra* eu poder fazer carreira nessa empresa com certeza vai ser uma empresa que eu possa ter autonomia, para fazer algumas coisas... que eu possa ver coisas mais estratégicas, tem que ser uma empresa que me agregue valor [...] é oportunidade de fazer coisas novas... é oportunidade enfim de mudar as coisas, tomar ações que eu acredite serem necessárias. (E5)

Aos desafios associa-se, inclusive, a felicidade, o que torna as expectativas do depoente com relação ao trabalho ainda mais elevadas:

... mas expectativa é sempre buscar algo que me traga felicidade e que seja através de desafios, se não tiver desafios não tem mais graça assim, então é essa a expectativa. Não adianta ser um CEO de uma empresa que não vai me agregar nada, que eu não vou conseguir mudar nada, não adianta ser uma multinacional que vem toda padronizada e formatada que eu acho que não vai ser o perfil que eu vou buscar, mas tem que ser uma coisa que invariavelmente precisa ser mudada, que precisa ser desenvolvida ou que está crescendo invariavelmente, que você precisa fazer algo novo. (E15)

4.10. Flexibilidade e qualidade de vida

Descritos pela literatura como desejosos de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (SMOLA; SUTTON, 2002; WONG et al., 2008), os jovens entrevistados enfatizam a importância da qualidade de vida, que se reflete no desejo de poder conciliar o trabalho com as outras esferas da vida:

Qualidade de vida. Fazer as coisas *que eu gosto*, cursos, aprender outras coisas. Porque eu gosto muito de outras coisas: eu gosto de música, eu gosto da parte teatro, fiz muitos anos, então essa parte artística, cultural assim me interessa muito, então são coisas que eu pretendo estar trabalhando para o resto da minha vida. (E10)

... mas minha ambição é manter uma qualidade de vida boa, que eu tenho hoje, de fazer as coisas que eu tenho prazer de fazer, como está confortável aqui com você, a gente toma o café, estar com meus amigos, vamos jantar... vamos viajar [...] tem certos momentos da sua carreira que você topa, mas tem outros que você vai ter filhos ... você quer estar com a família ... (E14)

Também se reflete na demanda por flexibilidade nas condições de trabalho, que propiciaria tanto esta conciliação, quanto reforçaria a expectativa por autonomia profissional:

Exato, é de flexibilidade de horário também, eu acho que trabalhar por demanda, por objetivo é muito mais importante que trabalhar por área, essa é uma das dificuldades que eu encontro assim nas empresas, então porque é das 9 às 6 e pronto? Se não for das 9 às 6, eu posso trabalhar das 11 às 8, se eu fizer o meu trabalho, então eu posso trabalhar das 11 às 5 da tarde, se eu conseguir acabar tudo, entendeu? Eu posso fazer da minha casa se eu preciso fazer alguma coisa de manhã, então isso eu às vezes não entendo nas empresas, até entendo porque elas são empresas mais cartesianas, não sei. (E13)

4.11. Valorização de questões éticas, sociais e ambientais

A preocupação com aspectos éticos, sociais e ambientais, destacada na literatura (ALSOP, 2008), aparece nos relatos, ainda que com menos ênfase do que aspectos como a rápida ascensão, o hedonismo e a autonomia, reforçando a noção de que a imagem e a reputação da empresa na qual trabalham têm valor para os jovens entrevistados:

Por exemplo, eu dificilmente teria interesse em trabalhar num banco, só se eu precisasse de muito dinheiro, né? Porque afinal das contas eu não concordo muito com as práticas do banco, entendeu? (E6)

Então, lembrar dos valores da empresa, o que ela vai propor? O que ela se propõe a fazer? E se ela está sendo clara, se está sendo objetiva com os valores que ela apresentou? Ela está fazendo os funcionários seguirem aquela meta, quando você vê que a empresa tem uma meta e as pessoas estão unidas a seguirem aquela meta [...] Transparência, valores, idoneidade eu acho que a gente não precisa nem falar nada. (E7)

... a questão da carreira pra mim é primeiro fazer *o que você gosta* dentro de algum lugar *que você se sinta útil*, não só pela *tua* família, mas também entra o conceito sociedade, o próximo, e não é à toa que eu trabalho no terceiro setor, eu sempre gostei de trabalho voluntário então nada melhor do que poder unir o trabalho *que você tem prazer* com o que você gosta de fazer, e o que você acha que faz bem. (E10)

Esses depoimentos, ainda que não sejam majoritários, indicam que, dentre os jovens profissionais que ingressam no mercado de trabalho, há um grupo que não está alheio a questões éticas e que tende a demandar práticas éticas de seus empregadores.

4.12. Carreira construída sem fronteiras organizacionais

As características das carreiras contemporâneas relacionadas a movimentações do profissional através da passagem por diferentes empresas também apareceram em alguns relatos. Esta predisposição em construir carreiras sem fronteiras organizacionais (ARTHUR;

ROUSSEAU, 1996; COELHO, 2006) está em linha com a caracterização da geração Y (ALSOP, 2008), que alega que seus integrantes tendem a mudar de empresa com frequência, em busca de seus objetivos de carreira. Os relatos a seguir ilustram essa tendência:

... diferentes cargos ... diferentes funções ... diferentes áreas ... diferentes regiões, para mim é ter mais diversidade, é porque eu não enxergo como escopo fechado, carreira é só se você for analista pleno, júnior e sênior e gerente, não é só isso, é você passar por diversas experiências, ou seja, eu comecei com turismo fui para o projeto de RH, não sei se amanhã eu estou no RH, não sei se eu volto, pode ser *management* ... (E14)

... quanto mais você diversificar melhor para você quanto profissional, você tá enriquecendo mais o seu currículo, [...] hoje em dia eu acho muito importante você buscar coisas diferentes para você ampliar seu leque de possibilidades e objetivos. [...] eu estava numa tremenda empresa[...] que todo mundo vê como uma das empresa dos sonhos [...] podia ter querido construir minha carreira ali e não quis, não estava feliz e achei que não era para mim, e busquei uma empresa menorzinha que até agora está me fazendo muito bem, quando não estiver mais eu não vou hesitar em sair, vou buscar novas possibilidades. (E4)

... eu não vejo carreira em uma empresa. [...] eu não vou planejar minha carreira dentro da minha empresa atual, eu planejo a minha carreira para mim. Então assim, agora para mim esta empresa é interessante, daqui atrás anos ela não vai mais ser interessante, eu vou pra outra. Então, assim na verdade a minha carreira está muito mais atrelada às áreas que eu busco e ao momento de vida *que eu vou estar*, e que eu vou estar querendo naquele momento, do que uma empresa em si. (E5)

Criados em um mundo mais inseguro e convivendo com a instabilidade do mercado de trabalho, vários entrevistados parecem ter aprendido que terão que cuidar de suas carreiras, diferindo, portanto, daqueles que desejam construir carreiras organizacionais. A constatação dessas expectativas divergentes, em um grupo pequeno, evidencia a necessidade de olhar com cuidado as generalizações feitas acerca desse grupo geracional, na literatura.

5. Considerações Finais

A análise dos relatos dos entrevistados com relação à carreira revelou expectativas como crescimento vertical na empresa, treinamento promovido pela empresa, remuneração atraente, reconhecimento e segurança para o futuro, aspirações que refletem, portanto, o desenho mais tradicional de carreira (DUTRA, 2010).

Essas aspirações também os aproximam das gerações que os antecederam, o que já havia sido observado por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) em estudo sobre as expectativas dos jovens universitários referentes ao mercado de trabalho. Dessa forma, o contraste entre a literatura sobre carreiras e as aspirações dos entrevistados traz mais indagações do que respostas, pois, apesar de a nova geração de trabalhadores ter algumas aspirações

consistentes com as tendências nesse campo observadas na literatura - a atuação "sem fronteiras" seria o destaque - a visão tradicional da carreira parece predominar entre eles.

Todavia, o estudo revelou que esses indivíduos apresentam, de fato, algumas aspirações consideradas pela literatura como típicas da sua geração, como a expectativa de ascensão rápida, a busca por satisfação, por desafio e por autonomia, a valorização da flexibilidade e da qualidade de vida. No entanto, essas aspirações não chegam a sugerir uma propensão desses indivíduos em se adequar aos novos formatos de carreiras, mais fluidas e construídas de forma mais autônoma (HALL; MOSS, 1996), mas tão somente sinalizam o quanto pode ser complexa a tarefa de atender aos anseios desses jovens.

Essa forma de projetar a carreira também pode gerar dificuldades para esses jovens alcançarem seus objetivos, pois as relações de trabalho estão se modificando, tendendo a demandar mais esforços individuais, maior responsabilização do trabalhador tanto por sua carreira quanto pelo seu desenvolvimento profissional (LEMOS, 2006; THIRY-CHERQUES, 2006), o que pode comprometer a tão ansiada qualidade de vida desses jovens. Por outro lado, essas aspirações, mesmo quando soam paradoxais, não devem ser ignoradas pelas áreas de recursos humanos das empresas, que talvez precisem repensar seus programas de atração e de retenção de talentos, buscando reconciliar as expectativas dos jovens profissionais com as tendências atuais de mercado.

De forma conclusiva pode-se postular que, mesmo quando se trata de um grupo oriundo de um mesmo estrato socioeconômico, como no caso pesquisado, a caracterização de um perfil geracional homogêneo é questionável. A julgar pelos depoimentos, alguns entrevistados podem ser descritos como profissionais menos ambiciosos, mais preocupados com sua qualidade de vida e com a conciliação de suas necessidades pessoais com as exigências de suas carreiras. Esses profissionais possuem tendência a esperar que as organizações se encarreguem de suas carreiras, expectativa essa que não se coaduna com parte da literatura sobre o *Yrs*, que os descreve como mais arrojados e autônomos (ALSOP, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Por outro lado, os profissionais que desejam conciliar as necessidades dos seus estilos de vida pessoal e familiar com as de sua carreira gostariam de trabalhar em empresas flexíveis, pois entendem que suas carreiras precisam estar totalmente integradas com seus estilos de vida. De toda forma, apesar de fazerem parte de grupos aparentemente diferentes, a valorização tanto da segurança quanto da qualidade de vida sinaliza que há, dentre os "arrojados" *Yrs*, indivíduos menos afeitos às intensas pressões de trabalho, que vêm, cada vez mais, caracterizando as organizações contemporâneas.

Finalmente, pode-se postular que, diante das expectativas dos jovens profissionais levantadas nesse estudo, as áreas de recursos humanos das organizações atuais encontram-se diante do desafio de atrair - e, principalmente, de reter - essa força de trabalho que: deseja fazer carreira, desde que esta seja bem rápida; obter reconhecimento simbólico e material, ao mesmo tempo em que anseia por qualidade de vida; e valoriza a autonomia, sem abrir mão da segurança.

Em última instância, uma força de trabalho com expectativas heterogêneas, que aspira por crescimento profissional e qualidade de vida em ambiente de crescente pressão competitiva.

Referências

- ABRAMO, H.W.; BRANCO, P.P.M. (Org.). **Retratos da juventude brasileira**. São Paulo: Instituto Cidadania/Fundação Perseu Abramo, 2005.
- ALSOP, R. **The trophy kids grow up**: how the millennial generation is shaking up the workplace. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- ANDRADE, G.A.; KILIMNIK, Z.A.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira auto-dirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v.13, n.31.p.58-80, set/dez.2011.
- ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. **The boundaryless career**: a new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press, 1996.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006
- CAVAZOTTE, F.C.N.; LEMOS, A.H.C.; VIANA, M.A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.1, p.162-180, março, 2012.
- CENNAME, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23 n. 8, p. 891-906, 2008.
- COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- DANZIGER, N.; VALENCY, R. Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. **Career Development International**; v. 11 n. 4, p. 293-303, 2006.
- DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALL, D.T.; MOSS, J.E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v.26, n.3, p.22-36, 1996.
- GOMES, D. F. N. et al. Limites e possibilidades da técnica de evocação de metáforas para entender os mapas de âncoras de carreiras entre universitários In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- HILL, R.P. Managing across generations in the 21st century: important lessons from the ivory trenches. **Journal of Management Inquiry**, v.11, n. 1, p. 60-66, march, 2002.
- HUNTLEY, R. **The world according to Y**: inside the new adult generation. Sydney: Allen &Unwin, 2006.
- KLIKSBERG, B. O contexto da juventude na América Latina e no Caribe: as grandes interrogações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 909-942, set./out. 2006.
- LEE, S.H.; WONG, P.K. An exploratory study of technopreneurial intentions: a career anchor perspective. **Journal of Business Venturing**, 19, p. 7-28, 2004.
- LEMONS, A.H.C. Juventude, geração e trabalho: ampliando o debate. **Organização & Sociedade**, v.19, n. 63, p.739-743, out./dez. 2012.
- _____. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

- LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOUGHLIN, C.; BARLING, J. Young workers' values, attitudes, and behaviours. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74 n. 4, p. 543-58, 2001.
- MACHY, K., GARDNER, D. e FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.8, p. 857-861, 2008.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y**; era das conexões – tempo dos relacionamentos. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- OLIVEIRA, L. B. Construindo uma carreira em administração: um modelo teórico desenvolvido a partir da grounded theory. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITTENCOURT, B.M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v. 19, n. 62, p.551-558, jul./set. 2012.
- PROSERPIO, L.; GIOIA, D. Teaching the virtual generation. **Academy of Management Learning & Education**, v.6, n.1, p. 69–80, 2007.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.
- SMOLA, K.; W.; SUTTON, C.D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, 2002.
- TIEPPO, C.E. S. et al. Seriam as âncoras de carreira aderente às carreiras inteligentes?: um estudo comparativo entre alunos formandos de um curso de administração de empresas e de hotelaria e turismo In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- THIRY-CHERQUES, H.R. Individualismo e carreira: o duplo constrangimento. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A. (Org.). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy**: how to manage generation Y. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- TWENGE, J.; CAMPBELL, S.M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.
- VASCONCELOS, K.C.A. et al. A geração Y e suas âncoras de carreira. **Gestão.Org**,v.8, p. 226-244, 2010.
- VELOSO, E.F.R. et al. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.
- VELOSO, L.; BARBOSA, L. Notas sobre o conceito de juventude e geração. In: BARBOSA, L. (Org.). **Juventude e gerações no Brasil contemporâneo**. Porto Alegre: Sulina, 2012. p.17-27.
- YARNALL, J. Career anchors: results of an organizational study in the UK. **Career Development International**, v.3, n.2, p.56-61, 1998.
- WONG, M., et al. Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, v.23, n.8, p. 878-890, 2008.