

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**GISELE CRISTINA MARQUES**

**DESAFIOS NA CARREIRA DA GERAÇÃO Y**

**São Caetano do Sul**

**2017**



**GISELE CRISTINA MARQUES**

**DESAFIOS NA CARREIRA DA GERAÇÃO Y**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Área de concentração: Gestão Organizacional.**

**Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo**

**São Caetano do Sul**

**2017**



**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

**Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa**

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração**

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Raquel da Silva Pereira**



**Dissertação defendida e aprovada em 23/02/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:**

---

**Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Orientador)**

**Universidade Municipal de São Caetano do Sul**

---

**Profa. Dr. Isabel Cristina dos Santos (Membro Interno)**

**Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS**

---

**Prof. Dr. Luiz Roberto Alves (Membro Externo)**

**Universidade Metodista de São Paulo**

---





## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir este desafio em minha vida e a realização de um sonho.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo por suas contribuições, observações, incentivo e acima de tudo pela paciência, compreensão e ensinamentos que me proporcionou durante este projeto.

Agradeço aos amigos e familiares que sempre incentivaram e apoiaram meus sonhos.



## RESUMO

A Geração Y é uma geração que atua no mercado de trabalho e que passa a ocupar cargos de liderança dentro das organizações. É uma geração que deseja alcançar seus objetivos profissionais e pessoais por meio do equilíbrio contínuo de sua vida pessoal e profissional. O objetivo deste estudo é analisar os desafios na carreira da Geração Y, através da identificação dos elementos facilitadores e limitadores na carreira, de como a projeção na carreira da Geração Y ocorre e qual é o sentido de carreira atribuído pela Geração Y. A metodologia fenomenológica permitiu responder ao objetivo da pesquisa através de 13 entrevistas semiestruturadas com jovens entre 20 e 34 anos. Lidar com o sentimento de frustração devido a limitação de aprendizado parece ser o maior desafio para essa geração, ao surgir o sentimento de limitação na aprendizagem, a vida profissional e pessoal se desequilibram, tornando esse desafio um problema constante ao longo da vida de um indivíduo da Geração Y. A carreira que se destaca na amostra é a carreira Proteana, que permite que o indivíduo decida o caminho que deve seguir ao longo de sua vida profissional para alcançar um objetivo. Assume-se como limitação deste estudo a necessidade de ampliar o perfil da amostra e como proposta para estudos e pesquisas futuras, sugere-se desenvolver estudos semelhantes a este com uma abordagem metodológica quantitativa.

Palavras Chave: Geração Y, Carreira, Desafios na Carreira, Gerações.



## **ABSTRACT**

Generation Y is a generation that acts in the labor market and that occupies positions of leadership within the organizations. It is a generation that wants to achieve their professional and personal goals through the continuous balance of their personal and professional life. The objective of this study is to analyze the challenges in the career of Generation Y by identifying the facilitating and limiting elements in the career, how the projection in the career of Generation Y occurs and what is the sense of career attributed by Generation Y. The phenomenological methodology Allowed us to respond to the research objective through 13 semi-structured interviews with youngsters between 20 and 34 years. Dealing with frustration due to learning limitation seems to be the greatest challenge for this generation, as the sense of limitation in learning arises, work and personal life become unbalanced, making this challenge a constant problem throughout an individual's life Of Generation Y. The career that stands out in the sample is the Proteana career, which allows the individual to decide the path he must follow throughout his professional life to achieve a goal. As a limitation of this study, the need to broaden the profile of the sample and as a proposal for studies and future research, it is suggested to develop similar studies with a quantitative methodological approach.

**Keywords:** Generation Y, Career, Career Challenges, Generations.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gerações	23
Quadro 2: Período Geração Y	27
Quadro 3: Características da Geração Y	33
Quadro 4: Características Entrevistados	50
Quadro 5: Roteiro de Entrevista	51
Quadro 6: Resultado observado	77
Quadro 7: Resultado não observado	78
Quadro 8: Resultado novo frente a literatura	78

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
1.1	Problema de Pesquisa .....	19
1.2	Objetivo Geral.....	19
1.3	Objetivos Específicos .....	19
1.4	Justificativa .....	19
1.5	Vinculação à linha de pesquisa .....	20
1.6	Coleta de Dados .....	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Gerações.....	21
2.1.1	Geração <i>Baby Boomers</i> .....	24
2.1.2	Geração X.....	25
2.1.3	Geração Y .....	26
2.2	Carreira.....	34
2.2.1	Conceito de Carreira .....	35
2.2.2	Tipos de Carreiras .....	39
2.2.3	Carreiras e a Geração Y .....	42
3	Procedimentos Metodológicos.....	47
3.1	Tipo de Pesquisa .....	47
3.2	Definição do Universo .....	48
3.3	Caracterização da Amostra da Pesquisa.....	49
3.4	Instrumento de Pesquisa .....	49
3.5	Perfil dos Participantes .....	50
3.6	Roteiro de entrevista .....	51
4	Resultados e Análise de dados .....	53
4.1	Características da Geração Y .....	53
4.2	Desafios na Carreira .....	60
4.3	Conflito Geracional .....	62
4.4	Tipos de Carreira .....	65
4.5	Conotações da carreira.....	68
5	Discussão dos Resultados .....	71
6	Conclusão .....	81
	REFERÊNCIAS.....	85



# 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios encontrados no mercado de trabalho atualmente é identificar como as organizações conseguirão lidar com os jovens da Geração Y que começam a ocupar cargos importantes dentro das organizações. Na literatura encontramos pesquisas (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; MARCHETTI, 2013; SILVA, 2012; VIANA, 2011; HALLA, 2010; BARBOSA; CERBASI, 2009) apresentando a Geração Y e suas características nas organizações, mas pouco se fala sobre os desafios na carreira dessa geração.

Pode-se encontrar no mercado de trabalho mais de uma geração trabalhando simultaneamente, ocupando diversos cargos e funções dentro das organizações, cada geração com suas características predominantes.

A Geração *Baby Boomers* presenciou movimentos feministas (CONGER, 1998), a geração X presenciou o surgimento da AIDS, a queda do muro de Berlim e a Guerra Fria (LOMBARDÍA, 2008) e a Geração Y foi a primeira a crescer totalmente inserida com as tecnologias de informação e provavelmente são incapazes de viver sem a tecnologia (LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; SANTOS et al., 2011).

Sob o contexto organizacional, gerações que acompanharam e influenciaram suas gerações sucessoras e que, mesmo influenciando o desenvolvimento da geração seguinte, quando se encontram no mesmo ambiente de trabalho parecem gerar conflitos e encontrar dificuldades de convivência (PEREIRA; BLANES, 2014).

Encontram-se na literatura diversos trabalhos que tratam a importância de se estudar o tema gerações, tais como, Marchetti (2013) que confrontou os conceitos de alguns autores sobre a teoria das gerações e concluiu que, mesmo com discordâncias entre as características definidas pelos autores para a mesma geração é possível identificar semelhanças, além de o trabalho possibilitar elencar e definir características marcantes e verificáveis na realidade.

Os resultados do trabalho desenvolvido por Viana (2011) indicaram consistência com a literatura sobre a Geração Y no mercado de trabalho. De acordo com esse autor, são indivíduos voltados para o resultado, mas parece existir a necessidade de compreensão sobre essa geração nas organizações, a fim de diminuir riscos em não atender a demanda peculiares desses indivíduos.

Já Menetti, Kubo e Oliva (2015) apresentaram o comportamento organizacional da Geração Y e observaram nos resultados um baixo comprometimento em permanecer na organização e significativa preocupação em mostrar desempenho satisfatório no trabalho.

Com mudanças no comportamento que são notórias entre as gerações, observou-se que a Geração Y parece desenvolver precocemente doenças relacionadas ao estresse (RESENDE, 2008). Essa geração chega ao mercado de trabalho acreditando que tem poder para influenciar, eles ouvem e questionam, além de participar das decisões, geralmente por intermédio da tecnologia (CALLIARI; MOTA, 2012).

É importante para as organizações entenderem a Geração Y e compreender quais as expectativas dessa força de trabalho, com o objetivo de desenvolver a relação de comprometimento com a organização (HALLA, 2010). A Geração Y parece ser uma geração decidida, cujo equilíbrio se torna mais valioso do que cargo ou salário e acredita-se que essa geração está transformando o modo como as organizações funcionam (BARBOSA; CERBASI, 2009).

Existe uma preocupação por parte de pesquisadores e principalmente de profissionais de recursos humanos em como lidar com os profissionais da nova geração que estão ingressando no mercado de trabalho. Um dos maiores desafios da área de recursos humanos será o desenvolvimento da próxima geração de líderes empresariais. Torna-se crucial sob esse contexto, a compreensão sobre o modo das organizações criarem vínculos com seus funcionários da Geração Y para reter, atrair e desenvolver esses profissionais. (Strategic Human Resource Management, 2013).

Diante desse contexto, esta dissertação se propõe a esclarecer todos esses aspectos por intermédio da compreensão dos desafios inerentes à carreira da Geração Y, exigindo para isso a análise das experiências e sentidos atribuídos às experiências e vivências profissionais dessa geração.

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira: após esta introdução, apresenta-se a problematização e os objetivos de pesquisa. Após isso, apresenta-se o referencial teórico que subsidia a pesquisa, acompanhado da parte de metodologia. Diante disso, os dados coletados são apresentados, analisados e discutidos em seção específica e nas conclusões, a pergunta de pesquisa é

respondida, de modo a se refletir sobre o alcance dos objetivos propostos por esta dissertação.

### 1.1 Problema de Pesquisa

Para obter o propósito da presente dissertação realizou-se uma pesquisa que buscou responder, à questão central:

Quais os desafios da carreira da Geração Y?

### 1.2 Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo analisar, a partir de uma amostra de integrantes da Geração Y, os desafios da carreira da Geração Y.

### 1.3 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, a pesquisadora definiu quatro objetivos específicos, que são:

- Identificar os elementos facilitadores na carreira da Geração Y.
- Identificar os elementos limitadores na carreira da Geração Y.
- Identificar de que modo ocorre a projeção na carreira da Geração Y.
- Identificar o que é carreira para a Geração Y.

### 1.4 Justificativa

O tema escolhido para esta pesquisa demonstra relevância ao lidar com uma geração denominada Y que é atuante nas organizações contemporâneas. Apesar de suas características apresentadas na literatura, pouco se sabe sobre os desafios na carreira da Geração Y no contexto brasileiro, o que representa uma lacuna para o prosseguimento desta pesquisa.

Pesquisas acadêmicas sobre gerações continuam em crescimento, e conhecer a Geração Y parece ser fundamental tanto para pesquisas futuras, quanto

para as práticas realizadas nas organizações. Já que identificar características nos integrantes da Geração Y Brasileira poderia beneficiar a todos.

### 1.5 Vinculação à linha de pesquisa

Geração Y e carreira é um tema relevante em Administração. A presente pesquisa vincula-se a linha 2 (Gestão Organizacional) do Programa de Pós-Graduação em Administração, no eixo temático de Comportamento Organizacional. A orientação, para esta pesquisa, foi realizada pelo Professor Doutor Edson Keyso de Miranda Kubo.

### 1.6 Coleta de Dados

Na pesquisa fenomenológica o pesquisador deve explorar a experiência do outro e entender o significado desta experiência interrogando apenas este fenômeno.

Souza e Guedes (2012) apresentam duas maneiras de atingir o objetivo. Uma das formas é a experiência ser transmitida por meio de símbolos e a outra forma é o pesquisador tomar a consciência do indivíduo, no qual assume os modelos mentais e a experiência diretamente o fenômeno.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada na qual a pesquisadora buscou identificar o desafio na carreira da Geração Y.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a fundamentação teórica, assim como, os principais conceitos do estudo de forma estruturada, para que se possa compreender o tema abordado neste trabalho.

Para tanto, o referencial teórico primeiramente aborda o tema gerações, com o objetivo de entendermos a importância dos estudos sobre gerações nas organizações e o como definir uma geração. Após este tópico será introduzido uma breve descrição sobre as gerações nomeadas como “*Baby Boomers*” e “Geração X”. Dando prosseguimento à fundamentação teórica, também será apresentada uma descrição aprofundada sobre a “Geração Y”, assim como o tema carreira e as gerações.

### 2.1 Gerações

O tema gerações, neste capítulo, será abordado trazendo os conceitos que definem uma geração, as diferenças geracionais, as gerações atuantes no mercado de trabalho atualmente, e a importância em se estudar gerações.

O interesse em pesquisas abordando o tema gerações é comum em diversas áreas de estudo, tais como: Recursos Humanos, que lida diretamente com os conflitos e desafios das gerações associando às expectativas e as necessidades do mercado de trabalho; Marketing, que estuda os consumidores de diferentes gerações, delimitando estratégias para lançamentos, vendas e promoções de produtos; Antropologia e Sociologia que conhecem as características das gerações que estão surgindo (BOGADO, 2015; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

A importância de se estudar gerações também reside em identificar os conflitos que ocorrem entre as gerações, muitas vezes porque evidenciam a morte simbólica de um grupo para o processo de sucessão do outro. As gerações ocupam e se comunicam no mesmo espaço social, Bogado (2015) afirma que, quando diferentes gerações ocupam o mesmo local de trabalho, é possível identificar diferença educacional e cultural, o que gera o conflito da transmissão, seja cultural, profissional ou familiar. O autor também diz que esse ambiente diversificado

possibilita a troca de experiência cultural, a aprendizagem em se comunicar, em respeitar o próximo e em conhecer a si mesmo.

As gerações acreditam ser únicas e especiais. Cada geração parece ser melhor que a geração anterior e que a geração sucessora também não será melhor, além de se queixar de imperfeições das gerações anteriores. Lipkin e Perrymore (2010) complementam a ideia afirmando que:

Toda geração tem um quê de centrismo geracional, ou o que chamamos de “geracentrismo”: a crença de que sua geração é única, mais original, avançada e competente do que todas as gerações anteriores. Toda geração se queixa das imperfeições da geração anterior e da geração posterior à sua. No entanto, toda geração influencia a geração seguinte, que, por sua vez, influencia a geração seguinte e assim por diante. [...] (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, p. 3-4).

As gerações acreditam ser essenciais para sua época e para as gerações sucessoras, afinal, como Lipkin e Perrymore (2010) destacam toda geração é influenciada e influenciará a geração seguinte. Sendo assim, as gerações além de serem moldadas de acordo com o contexto social no qual estão inseridas ou com a idade cronológica, elas sempre se formam com base na geração anterior, são influenciadas e conseqüentemente influenciarão a próxima geração.

Apesar de no passado as gerações serem identificadas pela sucessão de avós, pais e filhos, Bogado (2016) afirma que o conceito de gerações abrange outras características além de idade cronológica ou sucessão familiar (BOGADO, 2015). O conceito de uma geração deve ir além do aspecto cronológico, este é apenas um dos itens a ser considerado na delimitação de uma geração, se faz necessário incorporar a ideia de classe, o contexto histórico, as vivências em comuns e as relações intergeracionais e familiares (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

O período histórico pode proporcionar, compreender e aprofundar as limitações e as possibilidades presentes para o grupo a partir da conjuntura social, econômica e cultural. Desta forma, a vivência do jovem no contexto histórico permite a discussão sobre o tempo cronológico que define uma geração, as experiências comuns e o relacionamento com outras gerações (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

Experiências históricas e sociais são compartilhadas por gerações impactando a maneira de distinguir uma geração de outra (WONG et al., 2008), ou

seja, uma geração compartilha valores e comportamentos em comuns (TOLBIZE, 2008).

Diferentes gerações parecem ter características em comum que podem influenciar a sociedade, ou seja, o modo de ser e de viver das pessoas. Essas características apresentam um conjunto de comportamentos e valores tornando possível distinguir uma geração de outra. Assim, torna-se um desafio a adaptação e a compreensão de novas gerações e as mudanças ocasionadas (VASCONCELOS et al., 2010).

Ao falar de gerações inseridas no mercado de trabalho Pereira e Blanes (2014) apresentam que gerações com características distintas podem de fato gerar conflitos, prejuízos e danos às empresas e aos indivíduos. Entretanto, para Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) compreender uma geração, focar em conflitos e diferenças que marcam não é suficiente, é necessário adotar uma análise relacional que foque na co-construção dos grupos geracionais.

Na literatura se encontra quatro grupos geracionais, são eles: os tradicionalistas, nascidos em 1925 e 1945 (ALSOP, 2008), os *Baby Boomers*, nascidos entre 1946 e 1964 (CALLIARI; MOTA, 2012; BARBOSA; CERBASI, 2009), a geração X, nascidos entre 1965 e 1980 (RESENDE, 2008; BARBOSA; CERBASI, 2009), a Geração Y 1979 e 2000 (BARBOSA; CERBASI, 2009). Abaixo quadro síntese ilustrativo:

Quadro 1: Gerações

<b>GERAÇÃO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>ANO</b>	<b>PERÍODO</b>
TRADICIONALISTAS	ALSOP (2008)	1925-1945	20
<i>BABY BOOMERS</i>	CALLIARI; MOTA (2012)	1946-1964	18
X	BARBOSA; CERBASI (2009)	1965-1980	15
Y	BARBOSA; CERBASI (2009)	1979-2000	21

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 1, pode-se identificar o período de cada geração, ou seja, qual parece ser o período de surgimento e término de cada geração. Além de considerar os aspectos cronológicos, no qual a média é de 18,5 anos por geração, é necessário incorporar também o contexto histórico, as vivências e as experiências comuns para assim ser possível definir uma geração.

Foram abordadas nesta seção as principais características e as variadas formas de definir uma geração. Estudar gerações é importante para muitas áreas do conhecimento, pois identificando características que determinam uma geração é

possível desenvolvê-la de uma melhor forma. Entretanto, as diferentes gerações parecem atuar no mercado de trabalho com características distintas, pois acreditam que pertencem a uma geração melhor que a anterior, e que provavelmente a próxima geração não será tão boa, assim, surge a possibilidade de conflitos geracionais que podem gerar prejuízos às organizações. Logo, encontrar o equilíbrio para o desenvolvimento das atividades organizacionais parece ser importante.

Para identificar se realmente é possível encontrar semelhanças ou diferenças entre as gerações, é necessário apresentar as gerações que atuam no mercado de trabalho simultaneamente, para isso, nas próximas seções, serão apresentadas a geração *Baby Boomers*, a Geração X e posteriormente a Geração Y, que é o foco deste trabalho.

### 2.1.1 Geração *Baby Boomers*

Na literatura algumas características da Geração *Baby Boomers* são apresentadas: é a geração no qual os integrantes são os nascidos entre 1946 e 1964 (CALLIARI; MOTA, 2012; BARBOSA; CERBASI, 2009), parece ser uma geração que possui uma educação rígida, que se preocupa com a estabilidade no emprego, adapta-se facilmente a diversas situações, que coloca a carreira acima de tudo e que a vida como trabalhador está na fase final (CONGER, 1998).

Essa geração também parece ser uma geração centrada para o desenvolvimento do trabalho de forma pontual, que apresenta resistências e faz análises criteriosas, além de identificar a divisão entre as gerações (SANTOS; ARIENTE; DINIZ; DOVIGO, 2011).

A preocupação com o trabalho e com a família está presente nessa geração. Seus integrantes tendem a não reivindicar, trabalham duro e permanecem longos períodos em uma mesma organização. Khoury (2009) complementa afirmando que:

[...] membros desse grupo se preocupam com o autodesenvolvimento e valorizam a família, além do trabalho. Acostumada com o estilo de liderança do tipo “comando e controle” de seus chefes, essa geração tende a trabalhar duro e, habitualmente, não faz reivindicações, embora tenha uma relação de “desconfiança” com a liderança. Tem a expectativa de permanecer muitos anos no mesmo emprego (KHOURY, 2009, P.123-124).



Valorizar a família é importante para os integrantes que compõem esse grupo geracional, além de valorizar também o trabalho e o autodesenvolvimento. A relação da Geração *Baby Boomers* com a liderança não parece ser estável. Percebe-se que, fazer a carreira em uma única empresa, permanecendo nela por muitos anos é outra característica dessa geração.

Os *Baby Boomers* são caracterizados como indivíduos com maior relação de lealdade e vínculo com a organização, além de serem hábeis mentores (WONG et al., 2008). É um grupo que pode ser considerado motivado, otimista e *workaholic* (SANTOS et al., 2011).

Considerando como uma das características para definição de uma geração o aspecto cronológico, pode se notar que a Geração *Baby Boomers* (1946-1964) se inicia após a Segunda Guerra Mundial, justamente com o retorno dos soldados. Diante disso, é possível justificar características que são apresentadas na literatura e que parecem ser particulares a esta geração, como a valorização do trabalho, além de apresentarem traços de lealdade e serem indivíduos motivados e mentores.

Ser Mentor é uma característica que pode ser destacada, já que o foco deste estudo é a Geração Y, e uma das características da Geração Y, que será visto em breve, parece ser a busca por mentores, que os auxiliem nas decisões e no planejamento de suas carreiras (Dunlin, 2008).

Outra característica que se destaca, é o fato de ser uma geração que parece ser capaz de identificar a divisão de gerações. Essa geração pode ser capaz de identificar mudanças geracionais tanto em ambientes corporativos quanto em ambientes sociais.

Para continuarmos identificando possíveis mudanças geracionais, é necessário falar sobre a Geração X, geração essa que será considerada a sucessora da Geração *Baby Boomers*.

### 2.1.2 Geração X

A Geração X é representada por integrantes nascidos entre 1965 e 1980 (RESENDE, 2008; BARBOSA; CERBASI, 2009). Segundo Lombardia (2008) eles presenciaram a guerra fria, a queda do muro de Berlim e o surgimento da AIDS. Diante disto, os fatos históricos que esta geração experimentou e vivenciou

influenciaram a formação deste grupo geracional, ou seja, o fato de este grupo ter vivido experiências no qual a geração *Baby Boomers* não vivenciou já os torna uma geração com características diferentes (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

Além das vivências mencionadas, eles eram os jovens nos anos de 1980, é uma geração caracterizada pelo cinismo e desilusão com os valores de seus pais. É a geração da MTV, Nirvana, *Smashing Pumpkins* e Michael Jackson (LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008).

O crescimento dessa geração parece ser acompanhado por pais separados e que trabalhavam fora (SANTOS et al., 2011). Indivíduos que apesar da insegurança nos âmbitos financeiro, familiar e social desenvolveram sólidas tradições (SMOLA; SUTTON, 2002).

Essa geração apresenta características diferentes da geração anterior. Uma das características que se destaca é de ser considerada independente e autossuficiente (WONG et al., 2008). A geração anterior apresentava característica forte de lealdade e determinação, logo, quando essas duas gerações estão ocupando o mesmo espaço físico, seja em um ambiente corporativo ou social, pode-se observar posturas diferentes, o que sugere a possibilidade de conflitos.

Pode-se afirmar que esta geração viveu um período histórico, além de ser a geração do *Rock'n Roll*, presenciou o surgimento da AIDS e a queda do muro de Berlin (LOMBARDIA, 2008). Considerando que uma geração pode ser definida através de experiências históricas no qual é direcionado a maneira de agir, pensar e de comportamento de uma geração, ou seja, os seus valores, podemos concluir que os acontecimentos históricos que essa geração presenciou os tornam diferentes da geração anterior e possivelmente sua geração sucessora também possuirá características de acordo com as suas vivências e experiências.

Conhecer a Geração Y nos permite identificar as semelhanças e diferenças entre as gerações anteriores. A seguir se apresenta as características que parecem ser peculiares desta geração.

### 2.1.3 Geração Y

Para Tolbize (2002) são os nascidos entre 1978 e 2002, Tapscott (1998) defende que são os nascidos entre 1977 e 1997, Barbosa e Cerbasi (2009) são os nascidos entre 1979 e 2000 e Calliari e Mota (2012) apresentam a Geração Y como os nascidos entre 1980 e 1995, com média de 20,4 anos desta geração para a próxima.

Se considerarmos o aspecto cronológico para a definição de uma geração, há a possibilidade de se identificar controvérsias na literatura, já que, diferentes autores apresentam diferentes datas para a definição de uma geração.

Para Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012), os jovens que pertencem à Geração Y são os nascidos a partir de 1978, ou seja, com uma delimitação etária, além de um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez no acesso à informação e entendimento do mundo.

O quadro 2 identifica o período desta geração de acordo com os autores:

Quadro 2: Período Geração Y

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Período</b>
Tolbize	1978-2002	24
Tapccott	1977-1997	20
Kersten	1980-2002	22
Barbosa e Cerbasi	1979-2000	21
Calliari e Mota	1980-1995	15

Fonte: Elaborado pela autora

Nessa dissertação optou-se por adotar o intervalo entre 1979 e 2000 (BARBOSA; CERBASI, 2009), pois melhor se adequa à proposta de pesquisa, que é analisar os desafios na carreira da Geração Y. Utilizando-se essa faixa de idade como referência, conclui-se que os pesquisados estão entre 16 - 37 anos.

Veloso (2012) levanta a questão sobre qual a melhor maneira de lidar com jovens que, atualmente, parecem mostrar reações diferentes das de gerações anteriores. Para a autora negar o fato de que diferenças de idade provocam conflitos parece ser difícil em ambientes coletivos e formais, os conflitos tomam outras dimensões, já que no mesmo espaço convivem pessoas socializadas de maneiras diferentes. Desta maneira, as divergências se tornam explícitas, devido a variação dos comportamentos e de opiniões, da maneira de executar o trabalho e também pela visão de mundo de cada geração.

Na literatura a Geração Y é descrita como ansiosa, individualista, habilidosa com a tecnologia digital e tem facilidade em lidar com grande quantidade de informação. No campo profissional essa geração espera por reconhecimento de seus pares e superiores, anseia por rápida ascensão na carreira, além de flexibilidade no trabalho e autonomia (LEMOS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010).

A Geração Y se apresenta como uma geração desejada e protegida por uma sociedade preocupada com a segurança. Seus integrantes se mostram alegres, seguros de si mesmos e com expectativas diferentes das gerações anteriores. Uma geração que cresceu com *Power Rangers*, com a internet e com mudanças tecnológicas muito rápidas (LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008). Convivem com pais separados e mães que trabalham fora (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001). São filhos de pais *workaholics* e superprotetores e se acostumaram com sua ausência e com a compensação, conseguindo tudo o que queriam (MALAFAIA, 2011).

A infância e a adolescência foram marcadas pelo crescimento econômico e fortalecimento do neoliberalismo. Essa geração provoca a admiração das gerações anteriores, por sua capacidade de criatividade e rapidez de raciocínio. Entretanto a impaciência e a falta de lealdade podem gerar conflitos no ambiente corporativo. A Geração Y parece apresentar valores marcados pela autoconfiança, sucesso financeiro, independência pessoal aliada ao trabalho em equipe e lealdade a si mesmo (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015).

Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) afirmam que ao analisar o conceito de Geração Y sobre as bases da sociologia da juventude, se identifica uma juventude única, quando, na verdade, o conceito de juventude é múltiplo. Para os autores, a juventude é influenciada pela região e local em que habita, rural ou urbano, além do nível de instrução, curso de formação, entre outros. Logo, um único conceito não consegue associar as vivências juvenis em cada período histórico, ou seja, generalizar o conceito da Geração Y na literatura brasileira utilizando as bases da sociologia não é possível.

A Geração Y é a primeira geração que conviveu desde o início com as tecnologias da informação e provavelmente não possui a capacidade de viver sem a tecnologia (LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008). Permanece conectada em redes sociais (*facebook, instagram, linkedin, whatsapp*) e noticiada em tempo real, além de

compartilhar informações sobre sua vida pessoal ou qualquer outro assunto. Essa geração utiliza as tecnologias em qualquer ambiente, seja em sala de aula, ambientes corporativos ou até mesmo em momentos de lazer, compartilhando viagens e fotos do que estão fazendo em tempo real.

Com acesso fácil às informações, a Geração Y torna-se sensível à justiça. Entretanto, características que podem ser consideradas como negativas se destacam, por exemplo, seus integrantes são impacientes, folgados, distraídos, superficiais e insubordinados, fazem o que gostam, principalmente quando identificam recompensas (SANTOS et al., 2011).

Além de dominar a tecnologia e serem criativos, esses integrantes desenvolvem suas habilidades com maior desempenho e obtém êxito nas funções desenvolvidas, mas não se contentam com os desafios propostos. A Geração Y parece buscar sempre mais, são insaciáveis. Uma geração de maior consumismo, ativos e individualistas (SANTOS et al., 2011).

Lombardia, Steim e Pin (2008) concordam que a Geração Y é individualista e acrescentam que essa geração reivindica a autonomia em suas ações e opiniões. Criadas com base na autoestima, foram orientadas a crer que poderiam ser e fazer o que quisessem, tornando-se uma geração consciente de seus pontos fortes (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

Os jovens da Geração Y, ingressantes no mercado de trabalho, possuem preparo teórico, mas não possuem a experiência desejada. A Geração Y parece buscar desafios informais e a flexibilidade de horários (BOGADO, 2015).

O aprendizado organizacional para a Geração Y está no mercado de trabalho. Seus integrantes parecem ser ansiosos por um crescimento e desenvolvimento profissional rápido. No momento que sentem que a possibilidade de aprendizagem está esgotada em uma determinada organização, não há impedimentos para buscar novas oportunidades em outras empresas. A Geração Y não considera o tempo em que permanece em uma organização como relevante para a tomada de decisão, mas dá enfoque a busca de seus objetivos individuais, comportamento que condiz com uma característica da geração, o desejo por retornos imediatos (HALLA, 2010).

Segundo Santos et. al., (2011) a Geração Y idealiza o mercado de trabalho conectado, aberto ao diálogo, veloz e global. Provavelmente devido a esta idealização de mercado de trabalho esta geração pode se frustrar com facilidade, Tapscott (2000) afirma que a Geração Y frustra-se ao encontrar no local de trabalho

um ambiente de controles rígidos e que outras pessoas os digam a melhor maneira de executar suas atividades.

Em pesquisa realizada por Sá, Lemos e Cavazotte (2014) se identifica que a ansiedade e o desejo por crescimento rápido, talvez sejam uma das principais causas de frustração para esses jovens, de um lado por ingressarem em organizações em que o crescimento é lento, por outro lado, empresas que oferecem como atrativo a ascensão rápida, mesmo quando a ascensão está associada ao excesso de pressão e de carga de trabalho.

A frustração pode se manifestar de forma negativa, Perrone et. al., (2012) contribui com essa ideia, os autores afirmam que os integrantes dessa geração parecem reagir de forma negativa em relação às organizações com baixa flexibilidade de horário, alta cobrança por resultados, hierarquizadas e de cultura rígida. Além de não se identificar com organizações que não reconhecem o valor do que foi conquistado e que não atenda às opiniões de seus colaboradores.

Com a entrada da Geração Y no mercado de trabalho existe a preocupação encontrada na literatura em como será feita a gestão de pessoas para integrar essa geração nas organizações (BARRETO et al., 2010). Veloso (2012) fala também sobre a preocupação de gestores dos mais diversos tipos de empresa com a entrada da Geração Y no mercado de trabalho e a ascensão a cargos gerenciais.

Lemos (2012) explica que a homogeneização das características da Geração Y pode ser encontrada nas produções no campo da administração sensíveis a demanda do setor produtivo preocupado em reter essa força de trabalho. Os estudos focam em um grupo específico desses jovens, composto por indivíduos com formação superior ou estudantes de nível superior, candidatos aptos aos cargos gerenciais.

Cada vez mais as organizações têm a presença de jovens em seu comando, esses jovens têm uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente em relação ao trabalho, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012), ou seja, uma série de novos desafios surgem para mantê-los nas organizações, além de amenizar os conflitos geracionais que possam surgir.

As organizações estão transformando o modo como trabalham, Barbosa e Cerbasi (2009) afirmam que esta geração parece ser decidida e que o equilíbrio se torna mais valioso do que cargo ou salário e isso influencia diretamente na mudança das organizações. Para os profissionais da Geração Y parece ser mais importante trabalhar em um local que proporcione o aprendizado e o bem-estar, além de atender as expectativas de cargo e salário.

Essa geração não sente obrigação em se manter em uma organização e não se preocupa em fazer parte do grupo, além de não concordar que deve fazer esforços extras em benefício da organização e ter certos comportamentos, tais como cumprir algumas regras com o objetivo de se manter na organização. A Geração Y acredita que se realocar no mercado de trabalho é fácil e que não teriam a vida desestruturada, se caso, por opção, deixassem a organização de imediato (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015).

A promoção de cargos para os integrantes da Geração Y não parece ser o único objetivo em uma organização, pois uma promoção seria apenas uma mudança de cargo em consequência do reconhecimento de seu próprio trabalho (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015), ou seja, a organização teria a obrigação de recompensar seus resultados através da promoção de cargo. Optar por dar o próximo passo em outra organização é apenas outra forma de ser reconhecido, de acordo com o individualismo e a necessidade pelo crescimento rápido dessa geração, o foco recai no que é melhor para ela (SANTOS et al., 2011).

Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) afirmam que é necessário reconhecer que a Geração Y que ingressa no mercado de trabalho não é formada por um mesmo grupo juvenil, ou seja, a área de gestão de pessoas identificará representantes da Geração Y, nos quais os valores e o modo de vida se assemelham aos de jovens de países desenvolvidos. Entretanto, estes são minoria. Para esses autores estudos sobre juventudes e gerações da área de gestão de pessoas devem considerar, também, as experiências de jovens operários, *motoboy*s, trabalhadores de *call center*, menores aprendizes, etc., em que o modo de vida, profissional ou pessoal, é distante daqueles que ingressam no mercado de trabalho com curso superior completo ou em andamento.

Ao comparar a Geração Y com as gerações anteriores sobre promoções, parece que as gerações anteriores se dedicavam muito por uma promoção e a Geração Y se frustra facilmente, pois querem viver o agora, visto que a geração

anterior sacrificava o tempo com a família para se dedicar ao trabalho, a Geração Y valoriza o tempo livre, Lipkin e Perrymore (2010) confirmam conforme abaixo:

[...] As frustrações de gerenciamento das gerações anteriores são evidentes porque elas davam um duro danado para serem promovidas. Tinham de sacrificar o tempo com a família, realizar tarefas braçais para agradar seus supervisores e trabalhar longas horas (em alguns casos, à custa de sua saúde) para ganhar algum respeito. As frustrações da Geração Y também são evidentes porque as pessoas dessa geração querem viver a vida agora, não quando se aposentarem. A Geração Y valoriza o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida[...] (LIPKIN; PERRYMORE, 2010, P. 3)

Aceitar o fracasso é uma grande dificuldade da Geração Y, além de aprender com os erros, aceitar *feedbacks* e/ou críticas construtivas, assumir responsabilidade pelos erros cometidos, ver outros pontos de vista e até mesmo reconhecer suas limitações (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

A rotatividade no emprego da Geração Y é motivada principalmente pelo salário não compatível, a falta de flexibilidade de horários e por metas estabelecidas, inviabilizando os projetos pessoais e profissionais da Geração Y (PERRONE et al., 2012). Valorizam o desempenho de atividades que proporcionam o prazer pessoal e satisfaçam seus desejos, o que torna difícil o relacionamento entre a organização e o prestador de serviço da Geração Y. Diante do fato de apresentarem a necessidade de satisfação por seus desejos, a organização é desafiada a atender plenamente esses anseios (VIANA, 2010). Os gestores, para conquistar a confiança e fazer com que esses prestadores de serviço se identifiquem com a cultura e os valores da organização, precisarão mudar e fazer adaptações na forma de se comunicar e na política de recursos humanos (SILVA, 2012).

Gestores e profissionais de recursos humanos que convivem com o *turnover* elevado da força de trabalho da Geração Y, têm se preocupado com a retenção e atração de jovens formados em boas universidades. De um lado, a necessidade de atrair quadros qualificativos, de outro, a baixa qualificação dos profissionais brasileiros. Sendo assim, o *turnover* parece ser o problema em que jovens não se fixariam às empresas devido a suas expectativas e valores peculiares, por isso estudos capazes de dar conta dessas peculiaridades tornam-se necessários (LEMOS, 2012).

A garantia de empregabilidade para a Geração Y vincula a necessidade de estar atualizado e treinado, aceitam e reconhecem que em sua vida profissional executarão diversas atividades e terão diversos empregos, além de conviver com as



mudanças organizacionais constantes, preocupação com a saúde, consciência ecológica e se mostram como consumidores exigentes (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

A qualificação e as informações obtidas pela tecnologia podem gerar profissionais prepotentes e arrogantes, que se acham essenciais para a empresa, além de se considerar intelectualmente acima de seus gestores, desta forma se autovalorizam e pressionam os gestores por desafios mais complexos, salários e promoções (SANTOS, 2011).

A preferência por um líder que pense grande foi identificada por Dunlin (2008). Para o autor, a Geração Y busca por um líder com visão clara para a organização e que se sinta confortável para falar e que ouça e valorize o que eles tem a dizer. Como já comentado anteriormente, Dunlin (2008) também constata a preferência por mentores, os integrantes dessa geração desejam alguém que os ensinem, deem oportunidade de crescimento e os escutem.

No Quadro 3 se apresenta o quadro síntese com as características da Geração Y.

CONTINUAÇÃO

Quadro 3: Características da Geração Y

<b>Autor</b>	<b>Característica da Geração Y</b>
BARBOSA; CERBASI, 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1979-2000</li> </ul>
VELOSO, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos geracionais</li> </ul>
LEMONS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; HALLA, 2010; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiosa;</li> <li>• Individualista;</li> <li>• Reconhecimento;</li> <li>• Ascensão rápida na carreira;</li> <li>• Flexibilidade no trabalho;</li> <li>• Autonomia.</li> </ul>
OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é possível falar em geração y com base na sociologia da juventude no Brasil.</li> </ul>
LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; SANTOS et al., 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia da informação.</li> </ul>
SANTOS et al., 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacientes;</li> <li>• Folgados;</li> <li>• Distraídos;</li> <li>• Superficiais;</li> <li>• Insubordinados;</li> <li>• Mercado de trabalho conectado, reconhecimento;</li> <li>• Crescimento rápido.</li> </ul>
BOGADO; 2015.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo teórico</li> </ul>
SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; PERRONE et. al., 2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustração</li> </ul>
BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação – gestão de pessoas e gestores</li> </ul>
LEMONS, 2012	Homogeneização geração y – não é possível

## CONCLUSÃO

OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012	Geração não pertence ao mesmo grupo juvenil,
BARBOSA, CERBASI, 2009	Não tem fidelidade a organização
MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015	Recolocação fácil no mercado Promoção é sinônimo de reconhecimento
LIPKIN; PERRYMORE, 2010	Fracasso
PERRONE et al., 2012	Rotatividade no trabalho motivada por: Salário não compatível, a falta de flexibilidade de horários e por metas estabelecidas.
LEMOS, 2012	Turnover
DUNLIN, 2008	Preferência por mentores

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta seção observou-se que a Geração Y parece apresentar características específicas e que parecem ser moldadas dentro de um contexto no qual as gerações anteriores vivenciaram de forma mais leve, tais como a utilização dos recursos tecnológicos.

A carreira profissional e vida pessoal dos integrantes dessa geração parece ser um desafio, visto que uma das prioridades dessa geração está em encontrar o equilíbrio entre ser feliz e fazer algo que goste no trabalho, além de possibilitar a flexibilidade de horários para as atividades sociais e execução das atividades organizacionais.

No que tange às organizações, reter esse profissional se torna um desafio, de acordo com a literatura apresentada, já que a realização profissional da Geração Y muitas vezes parece estar no prazer em desenvolver uma atividade e não ao prazer de se pertencer a uma determinada organização.

Os estudos realizados com foco na Geração Y parecem ser realizados com um grupo focal que não necessariamente possuem as características do contexto dos indivíduos brasileiros pertencentes a Geração Y. Desta forma, utilizar estudos realizados sobre a Geração Y em outros países não abrange a realidade brasileira.

Após o levantamento das características da geração Y é necessário entender o termo carreiras, para assim ser possível identificar os elementos facilitadores e dificultadores de carreira.

## 2.2 Carreira

Carreira é um termo amplo e neste estudo foram abordados três modelos de carreiras: a tradicional, a proteana e a sem fronteiras. Os levantamentos de informações foram realizados a partir de fontes secundárias e estão organizados da

seguinte forma: na primeira parte, serão apresentados os conceitos de carreira e as características da carreira tradicional, proteana e sem fronteira. Na segunda parte, são tratados os aspectos de carreira e a Geração Y.

### 2.2.1 Conceito de Carreira

O ingresso no mercado de trabalho parece ser um marco na vida de muitas pessoas, pois conquistar e alcançar os objetivos que cada um deseja se torna possível através do trabalho. A carreira se torna fundamental para a chegada ao objetivo do indivíduo (ROCHA et al., 2013).

Para a construção do conceito de carreira, diferentes disciplinas fizeram suas contribuições no decorrer do século XX e a maior parte delas, pertencem as ciências comportamentais (DELUCA; OLIVEIRA; CHIESA, 2016).

Na visão de London e Stumph (1982), a carreira consiste em posições ocupadas sequencialmente e de trabalhos realizados durante o período da vida profissional, visto que, a perspectiva do indivíduo na carreira se faz com o entendimento e a avaliação das experiências profissionais neste período.

Schein (1990) apresentou o conceito de Âncoras de Carreira que se refere ao conhecimento sobre as preferências que habilita as pessoas a tomarem decisões conscientes de suas carreiras, ou seja, alguns elementos pessoais determinam prioridades nas escolhas profissionais. As âncoras de Schein (1996) são: Autonomia/independência, liberdade e independência; segurança/estabilidade, segurança física e financeira no trabalho; competência técnica-funcional, desenvolvimento pessoal e construção em uma área técnica específica; competência gerência geral, preocupação com os esforços de outros para obtenção de resultados; criatividade empresarial, criação de novos negócios, novos produtos ou serviços; serviço ou dedicação a uma causa, melhoria da sociedade; desafio puro, encontrar soluções para problemas aparentemente insolúveis; estilo de vida, equilíbrio entre necessidades pessoais, familiares e exigências da carreira.

Para Arthur et al., (1999), a carreira é vista como uma sucessão de trabalhos ajustados a uma hierarquia de prestígio, em uma sequência ordenada e previsível.

De acordo com Hall (2002, p. 12): “A carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades

relacionadas ao trabalho durante a vida de uma pessoa” e concebe quatro diferentes definições:

1) Carreira como avanço: ascensão vertical em uma hierarquia organizacional.

2) Carreira como profissão: aliado a posições que demandem movimentos progressivos de status, com o foco no avanço contínuo na construção da carreira.

3) Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: associada a ciência comportamental e às histórias vividas pelo indivíduo ao longo da vida profissional.

4) Carreira como sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: associada à ciência comportamental, a forma como o indivíduo construiu sua história profissional ao longo do tempo baseado na vivência de trabalho e atividades.

Etimologicamente, para Martins (2001), a palavra “carreira” origina-se do latim *carraria*, que quer dizer estrada para carros. O conceito de carreira seguiu essa analogia como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, ou seja, o indivíduo adentraria em uma carreira (estradas pré-existentes) de forma que, de antemão, sabiam o que esperar do percurso (TREFFF, 2012).

Para Dutra (2010) definir carreira é difícil, mas o autor afirma que o termo carreira pode ser utilizado para nos referirmos a mobilidade e a estabilidade ocupacional. Para o autor a ideia de que um indivíduo segue por um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço seria o significado de carreira.

A definição de Dutra (2010) se relaciona com o conceito apresentado por Martins (2001) e Arthur et al., (1999), ou seja, para os autores carreira seria um caminho estruturado no qual o indivíduo deve seguir ao longo de sua vida.

Até o final do século XX era necessário ter uma carreira para se sentir integrante da sociedade, ou seja, ter uma identidade social adulta relacionada a função laboral ou econômica. Desta forma, o trabalho era uma espécie de validação social, de importância e de pertencer a um grupo conhecido (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

A discussão sobre o tema carreira se destacou já no final da Segunda Guerra Mundial, novas tecnologias passaram a ser introduzidas nas organizações e a gestão de carreira passa a sofrer forte influência militar (TREFFF, 2012).

Expressões como “qualidade de vida” e “projeto de vida” são frequentes nas discussões sobre carreira, a partir do século XXI. Aspectos como ansiedade, desejos, necessidades, capacidades, potencialidades pessoais, além da responsabilidade assumida na vida pessoal, tais como, educação continuada, aperfeiçoamento contínuo, família e etc., convergiram as ideias de pensamento de carreira com o próprio desenvolvimento pessoal (TREFFF, 2012).

Devido as alterações tecnológicas e sociais surgem novas formas de relação entre organizações e funcionários. Nesse contexto os indivíduos devem ser capazes de se adaptar a autonomia e responsabilidade sobre suas vidas e carreiras profissionais (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

A gestão de carreiras das novas gerações parece ser administrada por práticas mais relacionadas a gestão de pessoas, do que com ações voltadas para a responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho (CORDEIRO; FREITAG; ALBUQUERQUE, 2012). Entretanto, mesmo com a influência das organizações nas carreiras, as carreiras organizacionais não se tornam a opção predominante. As carreiras passam a ser condicionadas por necessidades pessoais e familiares. Desta forma, o indivíduo se torna responsável por sua própria carreira e evolução profissional (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008). Repensar as políticas e práticas de gestão de pessoas parece se tornar um fator importante, incluindo a administração de carreiras (VASCONCELOS et al., 2010).

Identificar os aspectos subjetivos da carreira se torna importante, Veloso et al. (2008, p.1) afirmam que “os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização para a ascensão profissional, mas também as diversas ambições, que são específicas da faixa etária do trabalhador”, ou seja, a ascensão na carreira é um conjunto de conquistas profissionais e das ambições do trabalhador que oscilam de acordo com a idade.

O impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho, as carreiras, assim como as organizações, mudaram. Se o empregado trocava a segurança no emprego pela lealdade à

organização, logo, a lógica era de que a ascensão profissional seria a de que quanto mais alto o grau alcançado, maiores as recompensas (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Dutra (1996) foi o professor que lançou um dos primeiros livros sobre carreira no Brasil. No livro o autor apresenta pesquisa com profissionais de nível superior, realizada em 1993, no qual detectou que apenas 2% da amostra havia pensado de forma estruturada na própria carreira. Époça em que poucas empresas se preocupavam com a gestão estratégica dos recursos humanos. Para Dutra (2002) a literatura especializada em carreira dedica-se a ajudar pessoas, a planejar e escolher a carreira e a entender o mercado de trabalho.

Os indivíduos mostram o desejo por uma carreira flexível, em que conforme as mudanças de valores, habilidades ou desejos em suas vidas aconteçam, detenham autonomia para alterar suas carreiras. No sentido de se preparar, a área de Gestão de Pessoas nas organizações, precisa oferecer carreiras mais flexíveis que valorizem sentimentos de realizações aos indivíduos, como o desejo por mais aprendizado e por mudanças. E, também, por equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (ANDRADE; KILIMNIK; PARDINI, 2011).

A relação de trabalho entre os funcionários e as organizações vem mudando devido a fatores como aumento da competitividade e da globalização. Segundo Silva et al., (2012) tanto pesquisas nacionais quanto internacionais concluem que o relacionamento entre organizações e funcionários sofre mudanças. Outro aspecto que os autores levantam é a quebra do acordo entre empregado e empregador pelo qual a lealdade às empresas era trocada pela segurança no trabalho para a vida toda. Devido ao rompimento do contrato, o indivíduo passa a decidir o trajeto de sua carreira em vez de deixar que a organização cuide da projeção.

Para um indivíduo a escolha de carreira é uma decisão importante já que muitos fatores estão envolvidos na escolha, tais como, custos financeiros, emocionais e de tempo (COSTA; NETO; BAZZOLI, 2014). As transições na carreira podem ser motivadas tanto por decisão pessoal do indivíduo em buscar novos desafios quanto por necessidade de adaptação a novas realidades, como uma proposta de mudança de emprego, uma promoção ou a perda de um emprego, por exemplo (VELOSO, 2012).

Apesar de poucas pesquisas existentes sobre carreiras no contexto brasileiro em estudo realizado por Santos et al (2012), os profissionais que fazem pós-graduação apresentam atitudes de carreira, embora a amostra não permita

generalizações indicam que um maior número deles adota atitudes voltadas às novas carreira.

Nesta seção pode-se encontrar conceitos de carreira. A carreira se torna o caminho para alcançar satisfação profissional, o indivíduo é responsável por sua carreira que parece ser condicionada por necessidades pessoais e profissionais.

Nesta dissertação optou-se por utilizar o conceito de Veloso et al. (2008), no qual apresentam que ao estudar carreira deve-se abordar as ambições específicas da faixa etária do trabalhador e optou-se pelo conceito de carreira de Hall (2002), que define carreira percebida com atitudes e comportamentos aliado as experiências e atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida de uma pessoa. Entretanto, entender a carreira tradicional, proteana e sem fronteiras se faz necessário.

## 2.2.2 Tipos de Carreiras

Verificar os tipos de carreiras é fundamental para esta dissertação, a fim de possibilitar a identificação de que tipo de carreira a Geração Y parece projetar sua vida profissional. Neste capítulo serão abordadas carreiras tradicionais, sem fronteiras e proteanas.

### 2.2.2.1 Carreiras tradicionais

O modelo de carreira tradicional se baseia na noção de emprego herdada da sociedade industrial (BENDASSOLI, 2009). De um lado, o empregado se dedica e é fiel a organização, de outro lado, a organização o recompensa com segurança e estabilidade, proporcionando uma troca com o empregador.

As carreiras tradicionais, também conhecidas como carreiras organizacionais, tendem a influenciar as carreiras de seus funcionários, porém, esse modelo que já foi dominante não é o almejado nos dias de hoje (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

A progressão do indivíduo mensurada por meio dos níveis hierárquicos alcançados ao longo da vida organizacional seria uma das principais características de carreira tradicional. Portanto, o crescimento profissional, aparentemente, seria de forma linear e vertical, com reflexos na remuneração. Dessa forma, o sucesso é

associado a parâmetros como nível hierárquico, promoções, reajustes salariais e bônus (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Nas últimas décadas, a carreira tradicional sofreu um declínio que foi acompanhado pelo surgimento de duas novas perspectivas: a carreira proteana e a sem fronteira (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006). Dois movimentos de profissionais com relação a sua carreira começam a ser detectados por pesquisadores: aqueles que se adaptam a mudanças constantes e aqueles que olham além das fronteiras das organizações, seja por busca de aprendizado ou *networking*. Respectivamente, carreira proteana e carreira sem fronteira, ambas se opõem ao modelo de carreira tradicional. (SILVA et al., 2012). Ambas se tornaram mais populares na literatura, como veremos mais detalhes a seguir.

#### 2.2.2.2 Carreira Proteana

Inspirada no Deus grego do mar Proteus, a carreira proteana é gerenciada pelo indivíduo e não pela organização, Proteus tinha o poder de mudar de forma conforme sua vontade. Logo, a carreira proteana consiste em um ambiente volátil (a carreira proteana muda) traçado com foco na necessidade e *performance* profissional (HALL, 1996; DUTRA, 2010)

Para Hall (1996), carreira proteana é constituída pelas próprias escolhas pessoais e a busca por autorrealização, assim, a carreira é desenhada mais pelo indivíduo do que pela organização e pode ser redirecionada de acordo com as necessidades individuais. Para o autor (2002), a carreira proteana é caracterizada por duas variáveis: a) autogestão da carreira, no qual o profissional assume o controle de seu destino profissional e cria as próprias oportunidades de desenvolvimento e b) carreira orientada por valores, que ocorre quando o indivíduo prioriza os próprios valores ao estabelecer preferências e objetivos e quando o sucesso é definido a partir de critérios próprios, não da empresa nem do mercado.

As principais características da carreira proteana de acordo com Hall e Moss (1996) são: a) o autodirecionamento na realização do trabalho; b) 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 organização; 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) construídas por diferentes experiências pessoais; h) a mensuração do sucesso ser decorrente dos valores do indivíduo, com a finalidade de autorrealização, ou seja, o sucesso é psicológico.

Nesse modelo de carreira, a aprendizagem contínua não é mensurada por idade cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. Além da aprendizagem contínua, a valorização das experiências ao longo da vida, a percepção dos valores pessoais em busca de autorrealização e o direcionamento pessoal, a fim de se realizar no âmbito profissional, onde o que importa é o aprendizado que a carreira proporciona ao indivíduo e não o tempo percorrido destinado a profissão (ROCHA et. al, 2013).

Os desafios no trabalho e os relacionamentos passam a ser as fontes de desenvolvimento, logo, o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores tornam-se mais relevantes (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

As escolhas de carreira e a busca pela autorrealização fazem parte da vida do indivíduo, que pode fazer a mudança que for necessária em função dessa busca, seja uma mudança de organização ou de área de atuação.

Bendassolli (2009, p. 392) afirma “A mensagem é clara: carreira depende de versatilidade, continua adaptação e resiliência”. O profissional com carreira proteana parece apresentar características como mudança frequente, intensa renovação de competências e autonomia nas decisões.

### 2.2.2.3 Carreira Sem Fronteira

Os primeiros estudos sobre carreira sem fronteira surgem motivados pelo tema do encontro anual da *Academy of Management de 1993 – Boundaryless organization* ou empresas sem fronteiras. Com o objetivo de investigar o quanto esse novo tipo de organização estava afetando a carreira de seus funcionários, o professor Michael Arthur e alguns colegas iniciam os estudos sobre carreira sem fronteira.

Arthur et al., (1995) inspirados nos estudos de James Brian Quinn e autor da expressão empresa inteligente: “aquela capaz de destruir a hierarquia, romper com os degraus dos organogramas, terceirizar o que não é sua competência principal e se concentrar naquilo que faz de melhor” (ARTHUR et al., p. 7)

Arthur e Rousseau (1996) afirmam que as carreiras sem fronteiras se sustentam em *networking* ou em relacionamentos externos, ou seja, por motivos pessoais ou familiares podem não aceitar oportunidades de crescimento profissional oferecida pelas organizações e buscam oportunidades no mercado. “Planejar” é substituído por “flexibilizar”, o foco para o desenvolvimento das carreiras está no âmbito pessoal, logo, para a construção de uma carreira a família tanto quanto o próprio trabalhador são envolvidos no processo (VELOSO; DUTRA, 2011). Os profissionais se tornam responsáveis por suas carreiras (VELOSO et al., 2008).

A carreira sem fronteira, ao contrário da carreira tradicional, ultrapassa as barreiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (BENDASSOLLI, 2009).

Nesta seção foram apresentadas as carreiras tradicionais, sem fronteiras e proteana. A carreira tradicional ou carreira organizacional, é aquela em que a organização influencia na carreira e o crescimento é linear com reflexos na remuneração. Já a carreira sem fronteiras e a carreira proteana são influenciadas por interesses do indivíduo. A carreira proteana é traçada de acordo com a necessidade e a vontade da pessoa e a carreira sem fronteiras é baseada no *networking* e a flexibilidade é um fator importante para este tipo de carreira.

Este estudo contribui para o maior conhecimento das características dos profissionais brasileiros no que diz respeito a atitudes relacionadas à carreira, bem como poderá auxiliar gestores em suas definições estratégicas de gestão de pessoas.

### 2.2.3 Carreiras e a Geração Y

As novas carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes que uma pessoa acumula ao longo da vida, seja dentro ou fora da organização (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Essa definição permite reconhecer que a carreira parece ser moldada por movimentos físicos (mudança de emprego ou empregador)

e pela interpretação que o indivíduo dá aos eventos relacionados a ela (fracasso ou sucesso).

A diversidade no ambiente de trabalho traz um desafio adicional à gestão de pessoas, entretanto, os autores Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) afirmam não que é viável generalizar a geração Y brasileira com base na literatura, a missão de atrair e reter a força de trabalho existe, já que essas diferenças afetam as escolhas, as preferências e os relacionamentos desses profissionais (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Mesmo com as limitações que a literatura apresenta para descrever a Geração Y, o perfil traçado na literatura internacional permite compreender as aspirações e comportamentos dos jovens integrantes da Geração Y (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014), o que contrapõe a afirmação de Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012).

Motivar e conquistar o comportamento de seus empregados, integrantes da Geração Y, é um desafio real para as organizações (PERRONE et al., 2013). Para os autores, esses indivíduos não esperam nada sólido ou permanente, já que viveram as instabilidades das empresas no capitalismo, que fecham unidades e reabrem em outros países, que descontinuam produtos ou marcas, que demitem ou simplesmente não parecem oferecer estabilidade de emprego a longo prazo a seus empregados. Dessa forma, usar o modelo tradicional de controle administrativo não é adequado, nem utilizar qualquer outro modelo tradicional para gerir pessoas que desejam trabalhar com descobertas.

Uma pesquisa realizada por Vasconcelos et al. (2010) com o objetivo de identificar e discutir as âncoras de carreira que estão presentes na Geração Y, revelou que a âncora que parece ter maior destaque é a de estilo de vida, o que corrobora com diversos autores quando dizem que a Geração Y parece buscar no trabalho fonte de satisfação e aprendizado de forma equilibrada com a vida pessoal.

Em pesquisa realizada por Cavazotte, Lemos e Viana (2012), na qual se descreve as expectativas de jovens profissionais em formação quanto as recompensas tangíveis e intangíveis e o que desejam obter no mercado de trabalho, a análise dos resultados sugere que os jovens funcionários, pertencentes a Geração Y, estabelecem contratos psicológicos que podem favorecer o prazer, a liberdade e o envolvimento social, além de indicar a coexistência com o tradicional, visto que anseios contemporâneos combinam-se a desejos comuns de gerações anteriores.

A visão peculiar de o que seja “fazer carreira” que a Geração Y parece ter introduz no ambiente corporativo novos desafios à gestão de pessoas, já que, a expectativa dessa visão nem sempre corresponde aquilo que as organizações oferecem aos indivíduos que pertencem à organização (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

Sá, Lemos e Cavazotte (2014) analisaram as expectativas de carreira dessa geração a fim de contribuir para um melhor entendimento desses profissionais, visto que pouco se encontra na literatura sobre as expectativas em relação à carreira. O estudo procurou entender as expectativas de carreira dos jovens da Geração Y, ou seja, o que entendem como carreira e o que seria para eles uma carreira bem-sucedida. O resultado da análise sugeriu que as expectativas dos jovens dessa geração parecem possuir tanto elementos tradicionais de carreira quanto as novas configurações de carreira.

A ideia de crescimento rápido na organização (ALSOP, 2008; TULGAN, 2009) é reforçada como uma característica dessa geração (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014). Acostumados a uma avalanche de informações, os indivíduos dessa geração não possuem muita paciência, o resultado é mais importante que o processo em si. Dessa forma, almejam um crescimento rápido, desejam assumir responsabilidades e participar das tomadas de decisão.

Sá Lemos e Cavazotte (2014) identificam em sua pesquisa relatos que confirmam as expectativas hedonistas, no qual relacionam prazer e satisfação à realização do trabalho (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TULGAN, 2009). Os indivíduos da Geração Y apresentam expectativas que parecem ser pouco realistas, quando se trata de inserção no mercado de trabalho. Ainda de acordo com esses autores, a busca da felicidade no ambiente de trabalho pode trazer frustrações, principalmente se a felicidade estiver associada ao desejo de ascensão rápida na carreira. Também enfatizam a importância da qualidade de vida, que se reflete no desejo de poder conciliar o trabalho com as outras esferas da vida.

Em pesquisa realizada por Cordeiro (2012) com o objetivo de identificar o perfil de carreira dos indivíduos da Geração Y, identificaram-se oito perfis de carreira, dentre os quais três são novos perfis. O perfil predominante na amostra foi o “Arquiteto da Carreira Proteana” que possui alta presença das atitudes de carreira e o perfil com menor representação foi o “Perdido” que possui baixa presença das atitudes na carreira. Os resultados confirmam as teorias de geração e de carreira

que, segundo a autora, descrevem o fato de os indivíduos da Geração Y ao se socializarem em ambientes de trabalho moderno são levados a adequar seu perfil de carreira a essa realidade.

Treff (2012) acredita que o conceito de carreira proteana parece se alinhar com as preferências de carreira dos jovens integrantes da Geração Y, já que estão inseridos em um contexto dinâmico, anseiam por movimentações profissionais rápidas nas organizações, apresentam forte interesse em desenvolver atividades autônomas e desafiadoras, e, de forma geral, dominam boa parte das novas mídias.

A gestão de pessoas parece ter novos desafios com a entrada da Geração Y no mercado de trabalho, mesmo com a percepção de que as expectativas são peculiares com relação à carreira (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Os profissionais integrantes da Geração Y que desejam conciliar as necessidades de seus estilos de vida pessoal e familiar com as de suas carreiras aparentemente gostariam de trabalhar em empresas flexíveis (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Apesar das expectativas peculiares com relação à carreira da Geração Y identificadas na literatura, poucos são os estudos no Brasil que mapeiam essas expectativas (VELOSO et al., 2008; GOMES et al., 2010; OLIVEIRA, 2010). Para Sá, Lemos e Cavazotte (2014), a área de Recursos Humanos das organizações, diante das expectativas dos jovens profissionais, encontra-se diante do desafio de atrair e reter essa força de trabalho. Conforme esses autores, esses jovens desejam fazer carreira de forma rápida, obter reconhecimento simbólico e, ao mesmo tempo anseiam por qualidade de vida, valorizam e desejam a autonomia, sem abrir mão da segurança.

Falar de gerações vai além de determinar um ciclo de vida, uma geração é formada de acordo com as vivências sociais e econômicas e isso está diretamente relacionado a realidade do contexto em que o indivíduo está inserido. Portanto, tratar de Geração Y se torna um assunto importante na literatura brasileira, já que os indivíduos que compõem essa geração brasileira estão inseridos em diversos contextos sociais, possibilitando que indivíduos pertencentes a Geração Y possuam características diferentes.

Assim, identificar os desafios da carreira da Geração Y brasileira, que até o momento foi pouco abordada pela literatura, colaboraria com a base de dados sobre Gerações e Carreiras. Desta forma, seria possível identificar características

predominantes que permitam a familiarização com os jovens integrantes da Geração Y na literatura internacional. Logo, seria possível a utilização de estudos sobre Geração Y com maior propriedade em estudos nacionais.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os desafios na carreira da Geração Y. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos necessários para realização deste estudo: tipo de pesquisa, definição do universo, caracterização da amostra da pesquisa, instrumento de pesquisa, procedimentos para coleta de dados e procedimentos para análise de dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Estudar o homem e a sociedade permaneceu com teólogos e filósofos até a segunda metade do século XIX. Após esse período surgiu a necessidade de buscar conhecimentos a respeito do homem e da sociedade, visto que este período foi marcado por inovações tanto no campo tecnológico quanto político. O principal objetivo da ciência é chegar à veracidade dos fatos, descobrindo respostas para problemas por meio de procedimentos científicos (GIL, 2008).

Com influência da orientação positivista, as ciências sociais foram fundamentadas no século XIX. As ciências sociais pressupõem que existe semelhança entre os fatos humanos e aos da natureza, portanto, pesquisa social pode ser definida como o método que promove o conhecimento no campo da realidade social. Realidade social contempla os aspectos relativos ao homem e aos relacionamentos com outros homens e instituições sociais (GIL, 2008).

O tipo de pesquisa será fenomenológico no qual o objetivo de pesquisas deste tipo é de estabelecer uma base segura e liberta de preposições (GIL, 2008). Para Gil (2010) existem muitas abordagens fenomenológicas que mostram-se dinâmicas e apresentam constante desenvolvimento.

A abordagem fenomenológica permite construir um conhecimento voltado para a busca de compreensão da dinâmica das significações humanas (BICUDO, 2000) e adequado quando o objetivo é destacar a experiência de vida das pessoas (DARTIGUES, 2008), além de ser aplicável a vários campos de estudo (MOREIRA, 2002).

A fenomenologia se inicia com Edmund Husserl (1859-1938). Husserl (1970) define fenomenologia como uma forma de abrir caminhos para a realidade fundamental dos fenômenos humanos na busca da essência.

A análise dos dados será qualitativa, no qual o elemento humano é fundamental. Quando se tem pouco conhecimento sobre um fenômeno ou se o estudo aborda o ponto de vista do sujeito a pesquisa qualitativa é recomendada (GIL, 2008). Além de a pesquisa qualitativa ser o campo privilegiado da pesquisa fenomenológica (POUPART, DESLAUREIERS, GROULX et al., 2012).

Para Amatuzzi (2009, p.5) a pesquisa fenomenológica é uma forma de pesquisa qualitativa que “designa o estudo do vivido, ou da experiência imediata pré-reflexiva, visando descrever seu significado; ou qualquer estudo que tome o vivido como pista ou método”, ou seja, é a pesquisa que lida com o significado da vivência.

A pesquisa qualitativa busca a obtenção de dados amplos que vão se definindo de acordo com o desenvolvimento do estudo. Este tipo de pesquisa não procura enumerar e/ou medir o estudo, também não emprega instrumentos estatístico na análise dos dados. Permite coletar dados sobre pessoas, lugares e processos por intermédio do contato direto do pesquisador com o objeto a ser estudado, a fim de entender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito (GODOY, 1995).

O processo é fundamental para pesquisadores qualitativos, em que o interesse está em verificar como o fenômeno ocorre. Desta forma, não seria possível compreender o comportamento humano sem a compreensão de como os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações (GODOY, 1995).

### 3.2 Definição do Universo

O Universo é composto por um conjunto de elementos com determinadas características. A partir do universo define-se a amostra que é composta por subconjunto do universo (GIL, 2008).

Desse modo, o universo deste trabalho foi firmado por jovens da Geração Y nascidos entre 1979 e 2000 (BARBOSA; CERBASI, 2009).



### 3.3 Caracterização da Amostra da Pesquisa

A utilização de amostras em pesquisas sociais é comum. Nesta dissertação será utilizada uma amostra não-probabilística, por conveniência, formada unicamente por critérios do pesquisador e que não utiliza fundamentação matemática ou estatística (GIL, 2008).

A amostra será composta por 13 indivíduos entre 20 e 34 anos.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento a ser utilizado nesta pesquisa é a entrevista do tipo semiestruturada, no qual a resposta por parte do investigado “revela símbolos que a compreensão só poderá se dar no momento em que se aprofundarem os seus significados por meio de outras perguntas” (SOUZA et GUEDES, 2012, p.54).

A entrevista semiestruturada baseada em roteiro segundo Triviños (2008) visa identificar a visão e percepção dos entrevistados e possibilita um amplo campo de interrogativas.

O instrumento permite a interação social, entre o entrevistador e o entrevistado, possibilitando obter informações que se referem a valores, atitudes e opiniões do sujeito (BONI; QUARESMA, 2005).

Souza e Guedes (2012) apresentam duas maneiras lógicas de explorar o entrevistado. O entrevistador pode tomar a posição da consciência do indivíduo, desta forma assume os seus modelos mentais e experiência diretamente o fenômeno ou o entrevistador permite que a experiência de um fenômeno seja transmitida por meio de símbolos, estes símbolos só poderão ser revelados a medida que o entrevistador se aprofunda por meio de outras perguntas.

A entrevista é estruturada com base no referencial teórico apresentado na primeira fase desta pesquisa. A entrevista proporciona que a pesquisadora obtenha as informações necessárias, além de estabelecer um diálogo com o entrevistado. Segundo Rosa e Arnoldi (2006, p.30), “as questões das entrevistas semiestruturadas devem ser formuladas de modo a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados”.

### 3.5 Perfil dos Participantes

Os nomes dos participantes e das empresas no qual trabalham foram mantidos em sigilo, ou seja, seus nomes receberão a nomeação Y1, que significa membro da Geração Y 1 e, assim subsequentemente.

No quadro 4 apresenta-se as características dos entrevistados.

Quadro 4: Características Entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Gênero</b>	<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Profissão</b>
Y1	34 Anos	Feminino	Graduação em Serviço Social	Analista de Recursos Humanos
Y2	32 Anos	Feminino	Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior	Coordenadora de Atendimento
Y3	29 anos	Feminino	Graduação em Administração	Técnica Administrativa
Y4	26 anos	Feminino	Bacharel em Farmácia e Bioquímica	Analista de Pesquisa Aplicada
Y5	27 anos	Masculino	Bacharel em Química	Técnico de Qualidade
Y6	30 anos	Feminino	Graduação em Ciências Contábeis	Contadora
Y7	24 anos	Feminino	Graduação em Logística	Assistente
Y8	29 anos	Feminino	Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior	Especialista em Comércio Exterior
Y9	30 anos	Masculino	Graduação incompleta em Engenharia da Computação	Gerente de Projetos
Y10	31 anos	Masculino	Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior	Analista Comercial
Y11	25 anos	Feminino	Cursando Psicologia	Analista de treinamento
Y12	20 anos	Masculino	Cursando Educação Física	Atleta
Y13	30 anos	Feminino	Graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior	Analista Internacional

Fonte: Elaborado pela autora.

A idade média de início na vida profissional dos entrevistados é de 28,2 anos, 70% dos entrevistados iniciaram suas atividades profissionais após ingressarem no ensino superior por intermédio de estágio e 30% iniciaram as atividades profissionais enquanto estudavam no ensino médio através de programas de estágio financiados pelo governo. Nenhum entrevistado manifestou que precisava trabalhar, mas que queriam ter suas coisas e por isso buscaram oportunidades profissionais.

### 3.6 Roteiro de entrevista

Foram entrevistados 13 integrantes da Geração Y que retratam a face da geração brasileira, ou seja, sem os estereótipos norte-americanos (jovens formados, com alta renda, com acesso à tecnologia, etc.). Jovens que exercem atividades profissionais no qual, como já retratado anteriormente por Oliveira, Piccinini e Bittencourt (2012) e Lemos (2012), não são o foco do estudo sobre Geração Y no Brasil.

No quadro 5 apresenta-se o roteiro da entrevista, no qual o diálogo e a evolução dos fatos com os entrevistados ocorreram, considerando que as questões propostas surgem a partir do referencial teórico.

Quadro 5: Roteiro de Entrevista

Nº	Perguntas	Objetivos Específicos	Categorias	Embasamento teórico
1	O que mais lhe agradou ou desagradou em sua carreira?	Elementos facilitadores na carreira da Geração Y  Elementos limitadores na carreira da Geração Y	Características da Geração Y	BOGADO; 2015; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; OLIVEIRA, PICCININI, BITTENCOURT, 2012; PERRONE et. al., 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011.
2	Como você contaria sua trajetória profissional?	Modo que ocorre a projeção na carreira da Geração Y	Desafio na Carreira	ALSOP, 2008; BARBOSA; CERBASI, 2009; BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012; EISNER, 2005; ERICKSON, 2008; HALLA, 2010; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; PERRONE et al., 2012; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; TULGAN, 2009; VELOSO, 2012.
3	Como você descreveria o relacionamento entre parceiros dentro da organização ou no seu ambiente de trabalho?		Conflito Geracional	
4	Aponte uma mudança que você considera importante em sua carreira e por quê?	Modo que a Geração Y reage às mudanças na carreira	Tipo de Carreira	ARTHUR et al., 1995; HALL, 2002; ROCHA et al., 2013; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; VELOSO et al., 2008.
5	O que é carreira para você?	Sentido de carreira atribuído pela Geração Y	Sentidos de Carreira	DUNLIN, 2008

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalto que para cada pergunta formulada, os elementos-chave foram escolhidos com o objetivo de relacionar a Geração Y com a Carreira, permitindo que o entrevistado faça seu relato, contribuindo desta forma para o objetivo proposto neste estudo.

## 4 Resultados e Análise de dados

Neste capítulo se apresentam os dados obtidos mediante a entrevista semiestruturada, a qual foi devidamente norteada pelo roteiro de entrevista e pelas contribuições teóricas. Posteriormente realizou-se a discussão entre os dados apresentados e a literatura.

### 4.1 Características da Geração Y

Nesta seção são identificadas as características que parecem estar presentes nos indivíduos que fazem parte desta geração. Para se definir uma geração é necessário considerar, além dos aspectos cronológicos, o contexto histórico, as vivências comuns e as relações intergeracionais e familiares (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012).

Desta forma, nesta dissertação optou-se por membros da geração Y que apresentam semelhanças em seu contexto histórico e que nasceram entre 1979 e 2000. São os membros da Geração Y que tem entre 16 e 37 anos.

A amostra composta por 13 entrevistados selecionada reside na cidade de São Bernardo do Campo, os entrevistados têm entre 20 e 34 anos. No qual, 6 são casados, 5 são solteiros e 2 são divorciados, somente 3 possuem filhos menores de 7 anos.

No decorrer das entrevistas foi possível identificar as características atribuídas aos indivíduos membros da Geração Y, confirmando o perfil para esta geração.

Esta geração parece ter sido desejada e protegida (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008) e pode-se afirmar esta característica na afirmação de Y1, no qual sua primeira experiência de entrevista de emprego foi com a autorização e presença dos pais.

Comecei a carreira ao meu ver velha, eu não podia trabalhar porque meus pais não deixavam, pois precisava estudar antes. Minha

primeira entrevista de emprego foi para trabalhar em uma loja de shopping, mas demorou 1h30 para ser atendida e como estava com meu pai, acabei indo embora. (Y1)

O fato de ela não ter aguardado sua vez para a entrevista de emprego afirma a ideia de proteção, segundo a figura paterna decidiu levá-la embora, uma vez que, estava demorando e ela não tinha a necessidade de passar por aquilo.

Ansiedade, individualismo, impaciência, distraídos, superficialidade, insubordinação, autonomia, busca por reconhecimento e rápida ascensão na carreira, flexibilidade no trabalho e ambiente conectado são características apresentadas na literatura (LEMOS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; HALLA, 2010; SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011) que foram identificadas no perfil da amostra.

A ansiedade começa no encontro para a entrevista, todos os entrevistados se mostraram ansiosos, pois não haviam participado de uma entrevista para fins acadêmicos. E já se mostraram preparados, apesar de não saber ao certo quais seriam as perguntas, mas buscaram informações sobre a Geração Y em bancos de dados digitais.

Li artigos sobre Geração Y, mas não me identifiquei com o que li a respeito, não acredito ser daquela forma, parece que temos mais problemas do que de fato sermos bons em alguma coisa. (Y13)

Sempre recebo links com reportagens sobre gerações, depois que você entrou em contato comecei a ler para entender o assunto e estar apto a responder. (Y10)

Os comentários acima fragilizam a ideia de que os membros que pertencem a esta geração são superficiais, distraídos, impacientes e folgados (Santos et al., 2014), na percepção do entrevistado, uma vez que eles buscaram informações com o objetivo de se sentir preparados a participar da melhor forma possível da entrevista. Assim como Y3, que afirma ser uma profissional observadora e proativa, no qual consegue prever quais serão as necessidades de seu superior.

Sou observadora e com isso consigo me prevenir. Muitas vezes o gerente chega para pedir alguma coisa, e essa coisa já está adiantada, pois eu sabia que ele pediria isso. (Y3)

A autonomia também aparece nas falas de Y2, Y3 e Y6, que relatam que o desejo de uma profissão e de buscar seus sonhos partiram deles e não de orientações. O interesse por educação de nível superior e buscar trabalho não partiu por necessidade financeira e sim por uma busca para alcançar os seus objetivos.

Comecei a trabalhar porque quis, meu primeiro emprego foi com 16 anos, era recepcionista. (Y3)

Sempre quis ter meu próprio trabalho para não depender dos meus pais, eles nunca me deixaram faltar nada, mas eu queria mais. [...] Comecei a faculdade e foi uma luta, pois o que ganhava não era suficiente para pagar a faculdade, mas fui me virando. Busquei a faculdade porque vi que nos concursos públicos que me interessavam exigia nível superior completo, meus pais nunca me obrigaram. (Y6)

Se hoje eu tenho faculdade é porque eu sempre quis, tanto que meus irmãos não têm, sou o filho do meio de dois irmãos. Mas, se meus pais pegassem no meu pé, acredito que até mesmo a questão de idiomas eu teria. (Y2)

A fala de Y2 também não reconhece a ideia de geração protegida, uma vez que a figura dos pais não fez um planejamento estudantil com o objetivo de prepará-lo para o mercado de trabalho.

Os relatos de Y6 e Y2 também fortalecem a ideia do preparo teórico (BOGADO, 2015), já que manifestaram buscar instruções técnicas que permitiriam atingir seus objetivos tanto pessoais quanto profissionais.

A busca por reconhecimento e rápida ascensão está presente nas falas dos entrevistados. O reconhecimento e o crescimento são características que, para esta geração, andam juntos. Para os membros da amostra o crescimento dentro de uma organização ocorre devido ao reconhecimento obtido em suas atividades que apresentam resultados para a empresa. Logo, se um indivíduo da Geração Y executa suas atividades e traz bons resultados para a empresa, o reconhecimento deveria ocorrer de forma contínua e contingente aos resultados obtidos.

Se sou atleta e tive bons resultados nos treinos, o justo seria eu ser o titular do jogo. Agora se chega um atleta novo, com mais técnica, obvio que ele vai entrar no meu lugar. (Y12)

Meu crescimento dentro da empresa aconteceu pois sempre fui um funcionário focado, sempre busquei desenvolver as atividades da melhor forma possível, trazendo os melhores resultados para a empresa e sempre fui promovida, sempre tive o reconhecimento do meu trabalho. (Y13)

Comecei no chão de fábrica e tive a oportunidade de ir para o laboratório, fui promovido várias vezes. Se cresci era porque merecia, sou um bom profissional e a empresa reconheceu isso. Y5

O crescimento organizacional é percebido por intermédio do reconhecimento. Pode-se afirmar que se a Geração Y parece ser uma geração que se prepara e quer buscar sempre alcançar seus objetivos, o desejo pela rápida ascensão ocorre devido ao valor do reconhecimento profissional associado ao crescimento profissional, ou seja, se tenho a capacidade técnica, desenvolvo as atividades da melhor forma possível, serei reconhecido pela empresa por meio de crescimento. Se continuo executando bem as atividades e buscando aperfeiçoamento, logo terei uma rápida ascensão, a fala de Y6 e Y8 confirmam essa ideia.

Ter conseguido crescer até que rápido e conquistar meu espaço tanto dentro da empresa quanto fora, pois tenho o reconhecimento dos clientes com os quais trabalho, acho que isso foi o principal, fora o que tudo isso trouxe. Trabalhei, conquistei e sigo buscando meu espaço. (Y9)

Hoje tenho meu próprio negócio, devido ao que aprendi, desde o estágio, a efetivação e a ter o meu próprio negócio. [...] Tenho 30 anos, me considero uma vitoriosa, com 24 anos já tinha meu próprio negócio. Não é fácil, em alguns momentos fico sobrecarregada e entro em desespero, mas não porque não gosto, é por causa das responsabilidades envolvidas, afinal lido com o patrimônio de uma outra empresa. (Y6)

[...] as conquistas que a evolução da minha carreira proporcionou, mas fora da empresa, tipo casar, carro, viagem, apartamento, ver que tudo aquilo resultou em alguma coisa. É o prazer gerado além do trabalho. Minha motivação é trabalhar e minha atividade ser bem feita e não o financeiro. Hoje penso em dinheiro, pois tenho uma estrutura para sustentar, quero viajar, pagar as contas, ter filhos. (Y8)

Entretanto, se a ascensão rápida na carreira está associada ao reconhecimento das atividades desenvolvidas pelo profissional membro da Geração Y, pode-se observar que o comportamento de reconhecimento começa a mudar. A fala de Y8 mostra que ao ingressar em uma organização almejou ter uma rápida ascensão, mas hoje que está próximo de alcançar este objetivo, se questiona se quer mesmo continuar crescendo.

Acho que a carreira chega em um ponto em que nos questionamos se é isso que queremos, o que vamos ganhar e perder com tudo isso. No início de minha carreira almejava um cargo de liderança, hoje que estou mais próxima disso me questiono se realmente quero ocupar essa posição, não sei se quero. [...] eu tive sorte e sempre me



dediquei, peguei uma época que a empresa estava em ascensão. Além de que eu sempre esperei, muitas pessoas saíram de lá, pois não tiveram paciência para esperar a promoção (Y8)

Outra característica que Y6 e Y8 apresentam relacionada ao crescimento organizacional é a qualidade de vida. Para a amostra selecionada a qualidade de vida é um fator importante para qualquer decisão profissional. Tanto Y6 quanto Y8 validam em suas falas que fazer o que gostam e o que suas carreiras podem proporcionar fora da organização é também uma forma de reconhecimento, além do bem-estar. Assim como pode-se observar nas falas de Y2, Y3 e Y5.

Visando qualidade de vida por causa da minha filha, o fato de ter de me locomover até São Paulo e a necessidade de ter que fazer muitas horas extras fez com que eu buscasse mudanças. Consegui mudar, hoje gosto muito do que faço e trabalho a 10 minutos de casa, além de estar em um segmento que é referência. (Y2)

Uma carreira de sucesso seria trabalhar feliz, a remuneração não está diretamente ligada, mas trabalhar com o que gosto e com o que me identifico, ganhando o suficiente, basta. (Y3)

Levo muito em consideração que na área em que estou não me sinto insatisfeito. Acordo muito cedo, meu salário é maior do que o mercado paga fora. Onde estou está bom. (Y5)

Ter tempo livre com a família, priorizar a vida pessoal é uma característica presente nessa geração. Buscar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é uma busca constante para os membros da amostra e fortalecem a noção que o equilíbrio se torna mais valioso do que cargo ou salário (BARBOSA; CERBASI, 2009).

A flexibilidade no trabalho está associada a qualidade de vida, para a amostra a flexibilidade não está associada a não ter horário fixo de entrada ou saída da organização, mas a um ambiente aberto para o diálogo, que permita, por exemplo, caso haja necessidade, fazer *home office*, como relata Y13.

Eu gosto de poder ter um diálogo aberto com meu superior, manifestar meus desejos de melhoria e mudanças. Não me importo de ter que entrar e sair em um determinado horário, mas acredito que existem casos em que se ausentar da empresa ou fazer *home office* poderia ser visto como um benefício para a empresa. Eu resolveria as coisas que preciso e deixaria minhas atividades em dia, além de estar disponível no telefone caso necessário. Y13

A rotatividade no trabalho motivada por salário não compatível, a falta de flexibilidade de horários ou por metas estabelecidas (PERRONE et al., 2012; LEMOS, 2012) não foi encontrado na amostra. Para os indivíduos da amostra a rotatividade ocorre pois existe a necessidade de mudança, e a mudança está associada ao aprendizado contínuo. Os entrevistados acreditam que, para estar em uma organização, é preciso aprender coisas novas, quando o aprendizado estagna, é necessário buscar novos desafios que proporcionem novos aprendizados. Como pode-se observar nas falas de Y4, Y3 e Y10

Quando mudei de empresa, foi uma mudança de área, é um outro mundo, novas atividades. Abriu um novo leque, o qual nem sabia que existia e agora tenho um mundo novo de possibilidade que me permitiu aprender coisas novas e diferentes. Y4

Os oito anos de construção civil foi em constante mudança. Cada obra é de um jeito, as pessoas envolvidas são diferentes. Eis uma vantagem, a rotina muda muito. Você precisa aprender que a mudança ocorre a cada obra. Aprendi a esperar e que as coisas acontecem por si só, você tem que trabalhar em equipe e acaba precisando de outras pessoas. (Y3)

Poder aprender diversas coisas ao mesmo tempo, pois a empresa é grande e está em constante mudança é ótimo. (Y10)

A frustração é outra característica que também se faz presente nessa geração, o entrevistado Y1 manifestou que a primeira frustração profissional foi no estágio na área de sua formação.

A faculdade exigia o estágio e consegui em uma multinacional, como na época já trabalhava não teria feito o estágio se não fosse por obrigação. Não considero uma experiência válida, pois acredito que não fui desenvolvida da forma correta, ficava com muito tempo ocioso e acreditava que tinha potencial para desenvolver muitas coisas, mas estava limitada. Me frustrei, criei uma expectativa devido ao estágio em uma multinacional e minha atividade dentro da empresa não me acrescentou muito. (Y1)

O relato do Y1 confirma a literatura que segundo Tapscott (2000) e Santos et al., (2011), a frustração ocorre devido a idealização que a geração cria sobre o mercado de trabalho. Para esses autores a geração se frustra ao chegar no mercado de trabalho, e identificar que a expectativa criada não é compatível a realidade.

De fato, esta frustração ocorre com frequência e pode ser identificada na amostra, alguns entrevistados manifestaram frustração após ingressarem na organização, e perceberem que o que haviam idealizado não era compatível com a realidade.

Entrei para o banco com uma visão e acabei descobrindo outra coisa, a experiência em banco é muito diferente de uma empresa. [...] me apeguei muito a salário e benefícios de bancário, e não é isso, é necessário se sujeitar a coisas menores para colher algo melhor no futuro. (Y2)

Assim como Y2, outros entrevistados manifestaram frustrações. Desta vez, a frustração relacionada a valorização de qualidade de vida e bem-estar. As falas de Y9 e Y10 afirmam a ideia de Lipkin e Perrymore (2012) para quem a frustração ocorre quando o trabalho passa a ser a sua vida. Para a Geração Y, o trabalho deve ser uma parte de sua vida, que irá proporcionar atingir seus objetivos e permitirá viver a vida agora e não ao se aposentarem.

[...] pesa o tanto que isso tem me custado. Batalhei muito para chegar onde cheguei, estou em um ponto em que não posso voltar atrás, e isso tem custado meu tempo livre com família e amigos. (Y9)

Hoje minha vida pessoal e profissional está desbalanceada, fico 18 horas na empresa, 2 horas com a família e 4 horas dormindo. (Y10)

O sentimento de fracasso é uma dificuldade para os membros da Geração Y. Lipkin e Perrymore (2010), afirmam que assumir a responsabilidade por erros, ver outros pontos de vista e reconhecer suas limitações são características da geração. A fala de Y6 afirma em partes essa teoria

Não aceito muito bem quando o cliente diz que estou errada, sempre busco respostas para provar que estou certa, na maioria das vezes estou mesmo certa, mas no dia em que não estiver provavelmente terei algum problema em lidar com isso. (Y6)

Arriscar é a minha maior dificuldade. Apesar de saber que sou capaz, tenho medo de não conseguir executar uma atividade nova, por exemplo. (Y1)

Os entrevistados Y1 e Y6 manifestam que ter problemas para lidar com o sentimento de fracassar em alguma coisa. Ser questionado ou colocado em prova a capacidade de desenvolver suas atividades de forma correta parece ser uma dificuldade.

Utilizar estratégias de enfrentamento (*coping*) pode ajudar em relação à dificuldade em lidar com o sentimento de fracasso, é importante identificar diferentes estratégias para lidar com o stress do trabalho.

A amostra selecionada permitiu identificar características que parecem estar presentes nos membros que compõem a Geração Y, o que possibilita desenhar um perfil geracional.

## 4.2 Desafios na Carreira

Nesta seção, o tema desafio na carreira da Geração Y é abordado. Ao questionar para a amostra selecionada sobre os desafios na carreira, não foi possível identificar que os entrevistados soubessem definir os desafios que enfrentaram ou acreditam que enfrentarão ao longo de sua carreira. Para a amostra, a carreira é desenhada a partir do objetivo que querem alcançar, caso o objetivo seja alterado, o desenho da carreira também sofrerá alterações. Desta forma, a afirmação de Rocha et al. (2013) é confirmada, para os autores por intermédio da carreira é possível chegar ao objetivo do indivíduo.

Para a amostra selecionada a palavra desafio é utilizada no sentido de motivação e ascensão na carreira. Assim como pode-se observar na fala de Y8.

Comecei o estágio, tinha vontade de trabalhar e fui muito ansioso, me dediquei ao máximo. [...] tive alguns desafios e consegui me desenvolver. Depois de um tempo fiquei muito ocioso e me frustrei. Busquei outro estágio e consegui entrar na empresa onde estou hoje. Novamente entrei ansioso, me dediquei muito, era tudo novo, eram novos desafios. (Y8)

Entretanto, pode-se observar que um desafio que parece estar presente na amostra é como lidar com as frustrações. As falas de Y2 e Y3 ilustram a frustração.

Me sinto frustrada por não ter feito carreira na minha área de formação (Y2)

Os engenheiros, mesmo sem experiência na área, têm preferência para ocupar uma posição de gerência. Isso é frustrante, pois eu tenho conhecimento da área toda e sou capaz de assumir uma posição de líder. (Y3)

A frustração se torna um desafio, que por sua vez, parece influenciar na necessidade de mudança. O sentimento de mudança para os entrevistados está diretamente relacionado a frustração.

A necessidade de mudar algo surge devido ao sentimento de frustração ao tentar alcançar o objetivo pessoal, independente de qual seja o objetivo, e não é alcançado. Para seguir em busca do objetivo surge a necessidade de mudar algo, a mudança é associada a possibilidade de concluir o objetivo. Assim como os relatos de Y4 e Y8.

O que me desagrada é a perspectiva do futuro, acho que chega uma hora que só mudando de emprego, pois se eu continuar onde estou parece que vai ficar sempre na mesma, não vejo oportunidade de crescimento, mudança, independente da empresa. [...] é importante você ter a possibilidade de mudar de área e ter novas oportunidades, quando isso não acontece surge a frustração. (Y4)

Minhas mudanças profissionais foram impostas, a sensação que eu tenho é que eu preciso de uma mudança, mas não sei para onde. Estou insatisfeita, mas não sei justificar o porquê, não sei se é porque não gosto do que faço, se preciso mudar de área, se é porque estou seguindo um caminho de gestão e não quero ser gestora. (Y8)

Na seção anterior foi identificado que a Geração Y parece buscar o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. O sentimento de frustração e a necessidade de mudança influenciam diretamente nessa ideia. Portanto, outro desafio manifestado por essa Geração é a frustração relacionada a se trabalhar com o que querem e com o que gostam. Y8 ilustra essa ideia.

Uma mudança importante foi a mudança que tive recentemente na organização, mas porque me fez refletir sobre o que eu quero. Não estou feliz, já não sei mais se quero isso. (Y8)

Desta forma, apesar da amostra limitada, pode-se afirmar que a necessidade de mudança e a frustração se tornam os desafios para a amostra selecionada. Essas características parecem confirmar o que Sá, Lemos e Cavazotte (2014) afirmam sobre a área de Recursos Humanos em como reter e atrair o jovem profissional membro desta geração diante de suas expectativas.

Pôde-se observar nas entrevistas que, a partir do momento em que o membro da Geração Y se sente frustrado, surge a necessidade de se buscar uma mudança e de se sentir atraído por algo novo. Reter este indivíduo em uma organização sem

que a necessidade de mudar ou que o sentimento de frustração aconteça se apresenta como uma tendência para a área de Recursos Humano, já que o sentimento de frustração é algo que não se tem como prevenir, prever ou controlar.

É importante destacar a necessidade manifestada na amostra por um plano de carreira, no qual se permite fazer um planejamento a médio ou longo prazo. Y4 e Y10 relataram que sentem a necessidade de se expressar e planejar baseado no que desejam para sua carreira, além de ser importante o planejamento.

É importante ter um plano de carreira, mas é importante você ter a possibilidade de mudar de área e ter novas oportunidades. Quando isso não acontece surge a frustração. Na empresa anterior eu tinha isso, na atual não tenho e sinto falta de poder expressar o que quero e fazer uma programação, tipo onde você quer estar em cinco anos? (Y4)

[...] se eu tivesse uma possibilidade de saber o que aconteceria em uns cinco anos seria mais feliz, tipo um plano de carreira. (Y10)

Nesta seção foi possível identificar que a frustração para os entrevistados está diretamente associada a necessidade de mudança e que um plano de carreira seria uma possível ferramenta para amenizar os impactos da frustração, além de que possibilitar o planejamento a médio ou longo prazo da carreira possibilitaria diminuir as frustrações e possíveis mudanças do membro da Geração Y.

#### 4.3 Conflito Geracional

Nesta seção apresenta-se os resultados sobre o tema conflito geracional. Pode-se observar que na literatura existe uma preocupação sobre o tema, parece que tanto em ambientes formais, como em ambientes informais, as diferenças de idade tendem a gerar conflitos, justamente devido aos diferentes comportamentos e opiniões que se manifestam em um mesmo ambiente (VELOSO, 2012).

Na amostra selecionada não se observou relatos de conflitos geracionais por parte dos entrevistados e que estivesse de acordo com a revisão da literatura. Entretanto, conflitos pontuais com indivíduos específicos, e que na maior parte também eram membros da Geração Y ocorreram. Assim como pode-se observar na fala de Y4.

Lido bem no geral, apesar de que tenho alguns problemas no começo para conseguir algumas coisas, pois sou muito tímido. Tem pessoas específicas que não me dou bem, mas são casos pontuais. (Y4)

Os membros entrevistados manifestaram que no ambiente organizacional procuram manter um ambiente harmônico, e que o respeito prevalece acima de qualquer diferença. Assim como podemos observar na fala de Y7.

Sem problemas de relacionamento, procuro ser o mais profissional possível. Converso somente o necessário, não fico me expondo, procuro ter um relacionamento com base em respeito, estou aqui para trabalhar. (Y7)

Se o relacionamento dentro da empresa é baseado em respeito, outro fator importante manifestado pela amostra é o bom relacionamento dentro da área, além de que lidar com pessoas requer sabedoria. Os entrevistados Y2 e Y5 afirmam essa ideia.

O ser humano é muito diferente um do outro, é complicado lidar, mas basta ter um jogo de cintura. (Y2)

Lido super bem com as pessoas do meu setor, com as pessoas que não conheço sou tímido. (Y5)

Na amostra selecionada também foi mencionado o vínculo de amizade no ambiente de trabalho, os entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho não seja o local ideal para se fazer amigos, e se fizer, são poucas pessoas que se pode ter intimidade. Os membros da amostra manifestaram que no ambiente de trabalho o relacionamento com outras pessoas deve ser o mais profissional possível, essa ideia também evita a manifestação de conflitos geracionais dentro das organizações. Os depoimentos de Y6 e Y8 ilustram a ideia de relacionamento organizacional.

Percebo que existe a necessidade de ter um relacionamento de amizade que partiu dos clientes, manifestar o interesse em manter um vínculo fora do ambiente de trabalho, apesar de não gostar de manter esse tipo de relacionamento, devido a minha posição. (Y6)

Não tenho problemas de relacionamento, sinto que tem um certo preconceito, um certo ciúmes, devido as minhas promoções e movimentações dentro da área. Tenho um relacionamento profissional, não faço questão de falar sobre minha vida pessoal dentro da organização. (Y8)

Outro ponto a ser destacado sobre conflito geracional. Alguns entrevistados manifestaram identificar um comportamento diferenciado tanto nos profissionais de gerações anteriores quanto da mesma geração, fortalecendo a ideia de que cada

geração é única, que os membros de cada geração possuem características próprias. A fala de Y10 apresenta características no qual se pode observar que este comportamento parece ser repetido ao longo dos anos.

Para Y10, os gestores que ocupam cargo de liderança há muito tempo parecem ter um comportamento diferenciado com os funcionários mais jovens, independentemente do cargo que eles ocupam. Entretanto, mesmo que possa haver algumas diferenças comportamentais, não se observou indícios de conflitos geracionais.

Vi gente ignorante, vi pessoas que de fato não tinham a mínima noção do que estavam fazendo, vi pessoas que sabiam o que faziam e faziam de forma errada e vi pessoas que queriam fazer diferente. Pessoas mais velhas não entendem exatamente o que estamos fazendo lá, em obra eu sinto muito mais a diferença. Mas eu tento lidar na politicagem, eu tento ser educado, mas faço o meu serviço da forma correta. Percebo que existe um comportamento diferente, tem um pessoal mais novo entre 18 e 19 anos que ao passar o serviço eles falam que sabem, mas não sabem e não querem ouvir, acho os mais novos precipitados. (Y10)

É importante destacar que Y10 observou a diferença de comportamento dos membros mais antigos da organização com relação aos membros mais novos, nos membros mais novos que ele dentro da organização. Desta forma, esse comportamento parece estar associado a ideia de geracentrismo (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), segundo a qual uma determinada geração crê ser única, mais original, avançada e competente das outras gerações.

O conflito dentro das organizações parece não estar associado à manifestação de diferentes ideias, mas a ideia de que uma geração não será capaz de ser melhor do que outra geração, tornando esse comportamento um círculo vicioso. Os relatos de Y4, Y2 e Y10 afirmam essa ideia e indicam que membros mais jovens da organização em que trabalham apresentam um comportamento diferente, tais como: baixo nível de comprometimento, responsabilidade, intolerância e autossuficiência.

Escuto muita reclamação sobre o comportamento dos mais novos, os estagiários, que eles não têm responsabilidade e comprometimento, como se não soubessem se comportar em um ambiente de trabalho. Estagiário escolhe serviço, dizem que não vão fazer tal atividade e não fazem. (Y4)

Os mais jovens são muito ansiosos e querem tudo para ontem, são mais intolerantes. Esperam que as coisas venham de forma fácil e



não é assim, você precisa se mexer para conseguir alguma coisa. (Y2)

Acho que quando entrei na empresa eu era visto assim como vejo os estagiários, eles acreditam que sabem de tudo, não escutam o que precisam fazer direito e saem achando que sabem de alguma coisa e não sabem de nada, nem o que precisam fazer. (Y10)

Nesta seção não foi possível identificar na amostra selecionada conflitos geracionais dentro das organizações. Os membros entrevistados consideram que no ambiente de trabalho, o relacionamento entre os membros da organização deve ser respeitoso, e que conflitos existem, mas que são pontuais, além de ser possível identificar as diferenças comportamentais de cada geração. Sendo assim, pode-se afirmar que, para os entrevistados conviver em um ambiente organizacional no qual o relacionamento seja profissional e os limites de intimidade sejam estabelecidos, parece ser o ideal.

#### 4.4 Tipos de Carreira

Nesta seção, buscou-se identificar o tipo de carreira em que a amostra pertence. A carreira proteana se destaca, pois, a maioria dos entrevistados apresentaram ter este perfil de carreira.

Para Hall (1996) a carreira proteana é gerenciada pelo indivíduo e não pela organização, o indivíduo busca pela autorealização e constitui a carreira pelas próprias escolhas. Desta forma, a carreira é desenhada pelo indivíduo e redirecionada de acordo com as suas necessidades.

A afirmação de Hall é confirmada por Y2 e Y3, ambos afirmam que buscaram meios para atingir seus objetivos, logo, desenharam o trajeto que gostariam que suas carreiras seguissem.

Entre em contato com o responsável da área, me apresentei e pedi uma oportunidade, comecei a ir esporadicamente na área somente para conhecer as atividades e ver se era aquilo que queria. Surgiu uma oportunidade na área de controle, mas na parte de cambio e mudei, apesar de não ser o que eu queria e depois consegui ir para a área que desejava. (Y2)

Já estava na faculdade e nesse período estava tendo a obra do rodoanel atrás de casa, passei na portaria da obra pra ver como deixava meu CV, por sorte uma pessoa do RH estava lá no momento e pegou meu CV. Fui chamada, fiquei 8 anos na construção civil e passei por 5 obras. (Y3)

Assim como Y2 e Y3, os entrevistados Y8 e Y9 também desejavam alcançar seus objetivos e optaram por aguardar e seguiram desenhando suas trajetórias profissionais.

Consegui um estágio em 2007, estava ansiosa, determinada. Gostava do local, das pessoas e do ambiente, tinha bastante trabalho, mas gostava de trabalhar. Em 2008, na crise, acabei sendo desligada. Minha chefe disse que eu iria voltar, então fiquei aguardando por 7 meses, íamos nos falando, e como ela sempre deixou claro que eu voltaria, não procurei outra oportunidade, pois eu queria voltar para aquela empresa. Quando voltei fui promovida de ano em ano, mudando de atividades dentro da área mesmo. (Y8)

Comecei com um estágio em uma empresa bem pequena, consegui aprender muito. Tive oportunidade de sair, mas segui na empresa, pois o aprendizado foi algo que me segurou no local. Quando o contrato de estágio venceu me frustrei, pois, a empresa não mostrou interesse em me contratar e após uns dois meses aguardando uma posição da empresa decidi me desligar. Devido ao meu trabalho, algumas pessoas desta empresa me indicaram para uma pessoa que já tinha trabalhado lá e estava abrindo a própria empresa. Em dois dias estava empregado nessa outra empresa. Foi ótimo, pois quando cheguei fui recebendo várias oportunidades e eu fui crescendo. A empresa cresceu e se estruturou. Sempre fui a primeira opção para os novos clientes e fui participando dos projetos da empresa. [...] Vejo que a mudança deu muito certo, poderia ter ficado lá na empresa sem a efetivação, mas saí por opção e acabei indo para outra empresa pequena, mas que tive todas as oportunidades de crescer junto com a empresa. (Y9)

Para os entrevistados Y11 e Y13, também foi possível identificar o perfil de carreira proteana, ambos tinham uma carreira estruturada e optaram por mudar de área e começar do zero.

Estava há 4 anos nesta empresa e trabalhava por escala, gostava muito, mas devido ao meu curso de nível superior optei por largar a carreira e procurar um estágio na área. No começo foi difícil, mas não me arrependo, pois queria exercer a minha profissão. (Y11)

Depois de mais de 10 anos de experiência e alguns cursos de especialização, decidi que precisava fazer algo novo. Comecei um novo projeto e só mudei quando tive certeza de que o risco valia a pena. (Y13).

Apesar da carreira proteana ter se destacado na amostra, a carreira sem fronteiras também aparece. Nesse tipo de carreira, o profissional busca alcançar

seus objetivos profissionais por meio de *networking* (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). O entrevistado Y10 manifestou que o recurso que utiliza é o *networking*.

Sempre mudei por promoções e fui crescendo até que não tive mais como crescer. Aí saí da empresa justamente por não ter como crescer profissionalmente. [...] fui buscando entre amigos e consegui uma oportunidade. Saí de um cargo de coordenador para um cargo mais baixo, mas continuei fazendo contatos e buscando outra oportunidade. Até que consegui entrar no programa de trainee em 2010, já estou há 6 anos na empresa. Hoje de 32 trainees ficaram somente 2, os demais se deligaram ao término do programa. (Y10)

Outro destaque é Y1 que manifestou ter o perfil de carreira tradicional, onde a carreira ocorre de acordo com a progressão do indivíduo, que é mensurada por promoções ao longo da vida organizacional. O crescimento profissional, acontece de forma linear e vertical, com reflexos na remuneração (SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014).

Cresci ouvindo que precisava ter uma estabilidade, essa estabilidade significa que deveria estar no mesmo emprego a minha vida toda. Ficar mudando queima currículo. (Y1)

Em outro momento, Y1 confirma ter o perfil de carreira tradicional ao mencionar que a remuneração estava associada ao seu desempenho e crescimento profissional.

O primeiro aumento razoável salarial e de cargo, foi uma grande mudança, pois não acreditava ser capaz ganhar um valor significativo. Essa mudança permitiu enxergar que era possível atingir minhas metas.

Além de manifestar que seu reconhecimento ocorreu com reflexos na remuneração, Y1 também confirma a ideia de que na carreira tradicional, o empregado se dedica a organização e a organização o recompensa com segurança e estabilidade (BENDASSOLI, 2009).

Tenho medo do novo, quero ter uma segurança, mas tenho medo de passar por todo o processo seletivo. Tenho muito medo de arriscar e me frustrar. [...] Cresci ouvindo que precisava ter uma estabilidade, essa estabilidade significa que deveria estar no mesmo emprego a minha vida toda. Ficar mudando queima currículo. (Y1)

Apesar de reconhecer que a maior parte da amostra selecionada possui características de carreira proteana, é importante destacar que também foi possível identificar indivíduos com perfil de carreira tradicional e de carreira sem fronteiras.

#### 4.5 Conotações da carreira

Nesta seção é possível identificar o que é carreira para a Geração Y. A carreira pode ser moldada através das experiências relevantes acumuladas por um indivíduo ao longo de sua vida (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Logo, a carreira é constituída por movimentos físicos e pela interpretação do indivíduo.

Os entrevistados Y2 e Y9 descreveram a forma como a carreira deve ser desenhada para alcançar seus objetivos. Para esses indivíduos, a carreira permite chegar onde se deseja, mas que acima do objetivo inicial é importante viver e buscar fazer algo que traga felicidade.

Traçar uma carreira é algo que você almeja para o futuro e que seja melhor, algo que te agrada e te faz feliz profissionalmente, que seja desafiador e proporcione uma visão ampla de algo. Estar em um lugar em que você gostaria de trabalhar. Trabalhar onde você sempre sonhou. Isso é buscar uma carreira. Mas é necessário ter qualificação para isso. [...] tinha um objetivo, cheguei onde queria e mudei devido o lado pessoal (minha filha) percebi que não seria possível seguir carreira ali e fui para o comercial. Hoje vejo que estou em algo bacana, estou no melhor segmento dentro do banco e tenho um cargo no qual nem eu mesmo sei como consegui. (Y2)

O trabalho é uma parte de nossa vida, que ajuda a construir e viver o que queremos e da forma como queremos. O trabalho é uma parte que te permite atingir os objetivos que tenho em minha vida. A carreira é o que preciso construir no meu trabalho para buscar atingir meus objetivos de vida. (Y9)

Os depoimentos acima confirmam a visão de Vasconcelos et al. (2010) que afirmam que o estilo de vida é o que se destaca nos membros da Geração Y. Na amostra selecionada, observou-se que a relação de prazer e satisfação com o trabalho é uma característica predominante (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TULGAN, 2009).

Nos relatos de Y3 e Y4 o termo mudança é destacado, e, para eles, a mudança está associada ao aprendizado que pode ser proporcionado pela

mudança. O aprendizado proporcionado pelo trabalho se torna mais relevante (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Na faculdade eu imaginava que iria aprender e chegar a gerência, e seria uma gerente até o final de minha vida profissional. Hoje vejo que a minha evolução profissional gerou minha carreira, a vantagem na minha área é a mudança constante que proporciona um aprendizado constante. Minha carreira é o que eu construí durante o tempo que trabalhei na construção civil, tudo o que sei aprendi na construção civil. (Y3)

É uma trajetória, você quer chegar em algum lugar. Se você vai ou não chegar em algum lugar, não sei. Não sei se vou chegar ao ponto de falar que cheguei onde queria, não sei se vai chegar o momento em que vou me encontrar em um lugar e me sentir realizada. Não tenho um objetivo final, por exemplo ser diretora, tanto porque não tenho essa pretensão. Isso não seria algo que me frustraria, mas me sentiria frustrada se me visse sempre no mesmo lugar, pois preciso mudar algo, apesar de saber que em algum momento isso será impossível. (Y4)

Outro ponto que merece destaque é a aprendizagem voltada ao processo em sua totalidade, para Y10 a carreira está associada a ideia de se conhecer todo o processo. Esse pensamento pode ter sido influenciado devido a sua formação dentro da organização, no qual participou de um processo de *trainee*. Já para o entrevistado Y8 o aprendizado ocorre ao longo de sua vida profissional.

Carreira é você começar a entender o processo desde o começo e ir até o limite. Se você conseguir conhecer todo o processo, você não tem mais nada a conhecer. Carreira é permitir conhecer tudo. Como poderia gerenciar algo no qual não tenho experiência, você precisa entender todo o processo para conseguir ocupar algumas posições. (Y10)

Eu acho que é algo que você constrói ao longo de sua vida, no qual você dedica seus esforços e tempo. Carreira é o acúmulo de aprendizado que a pessoa junta ao longo da vida, no qual permite fazer o que quer fazer, apesar de muitas pessoas não conseguirem fazer o que querem, mas deveriam. (Y8)

Outro sentido manifestado por Y6 e Y5 e Y13 é de que a carreira é o caminho profissional percorrido para alcançar seus objetivos que vão além da profissão está relacionado a construir uma carreira que traga satisfação em sua vida profissional e que permita desfrutar desse esforço em sua vida pessoal.

É algo bem simples, você tem uma história. Minha carreira é a minha história profissional. Eu não almejo a riqueza, ter um negócio no qual ficarei milionária. Almejo uma vida melhor, que eu possa fazer o que

tenho vontade sem passar necessidade. Acredito que juntar a parte financeira e fazer o que gosto por um longo período, colocando em prática meus projetos, de passo em passo estou criando minha carreira. (Y6)

Carreira é algo que você começa lá no começo da sua vida, você investe para ter uma vida melhor e se realizar tanto profissionalmente, que te permite ver o quanto você cresceu, olha o tanto que passei, e pessoalmente, que te permite ter uma vida confortável e constituir família. (Y5)

Carreira é o caminho que percorri no qual cometi erros e acertos. Permitiu mudar sempre que necessário e buscar meus sonhos, mesmo que meus sonhos mudassem ao longo do caminho. E depois de percorrer este caminho poderia gozar a vida em sua plenitude. (Y13)

Os relatos indicam que a carreira está associada ao caminho ou a forma como se deseja vivenciar. O caminho parece seguir em busca de aprendizado, mudança, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de permitir usufruir da melhor forma possível a vida pessoal.

## 5 Discussão dos Resultados

Nesta seção, a discussão dos resultados é apresentada com base nos resultados encontrados na pesquisa e na fundamentação teórica, tornando possível a identificação de semelhanças e ou diferenças e o aprofundamento da reflexão teórica sobre o tema.

A presente dissertação se dispôs a analisar os desafios da carreira da Geração Y, identificando os elementos facilitadores e limitadores na carreira da Geração Y, como a projeção na carreira da Geração Y ocorre e qual o sentido de carreira atribuído pela Geração Y.

Os dados apresentados permitem observar primeiramente que a Geração Y é apresentada pela literatura com características predominantes e marcantes (LEMOS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; HALLA, 2010; SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; BPGADO, 2015; PERRONE et al., 2010; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; ). Confrontadas com as análises das entrevistas com os jovens da Geração Y.

A Geração Y é uma geração planejada e protegida, assim como Lombardia, Stein e Pin (2008) afirmam. Na amostra foi observado que os jovens desta geração foram preservados do trabalho, pela figura paterna protetora.

As características relacionadas ao perfil profissional e pessoal da Geração Y também foram observadas e confirmadas desde o convite para as entrevistas até a conclusão do processo. Já que a ansiedade (LEMOS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; HALLA, 2010; SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014), por exemplo, se apresenta no início do processo, assim como a preparação teórica (BOGADO, 2015) visto que os entrevistados realizaram uma pesquisa sobre o assunto e tinham suas posições definidas. Dessa forma, as características relacionadas por Santos et al., (2014) que os membros da Geração Y são superficiais, distraídos, insubordinados, impacientes e folgados não se confirmou nessa amostra investigada. Isso porque todos se colocaram à disposição e estavam preparados

sobre o assunto, apesar de que o acesso prévio às questões realizadas durante as entrevistas não ter ocorrido.

Atributos como ser observador e pró ativo foi umas das características que se destacaram nessa geração, tanto na literatura, como também entre os entrevistados nesta pesquisa. Assim como autonomia, reconhecimento e ascensão rápida na carreira (SANTOS et al., 2014; LEMOS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; HALLA, 2010; SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014), que, constituíram aspectos presentes e observáveis dentre os entrevistados.

Entretanto, essa observação se dá sob um novo olhar, segundo o qual os membros da Geração Y buscam autonomia, desempenhando as atividades da melhor forma possível, e buscando sempre os melhores resultados. Porém, ao apresentar os resultados os membros desta geração esperam por reconhecimento, por meio de promoções. Para a Geração Y um novo projeto possibilita desenvolver novas atividades e apresentar novos resultados, proporcionando mais reconhecimento. Dessa forma, as promoções ocorrem tornando a projeção da carreira em uma rápida ascensão.

A associação de reconhecimento profissional aliada ao crescimento profissional é considerada como contínuo e contingente aos resultados obtidos por membros desta geração, posto que para a amostra selecionada, o reconhecimento proporciona crescimento. Esta visão parece ser uma novidade para a literatura, já que os membros que pertencem a esta geração buscam por reconhecimento e ascensão rápida na carreira deixando a área de recursos humanos e os gestores preocupados em como reter e atrair os profissionais que pertençam a essa geração. Os autores Barreto et al., (2010) e Veloso (2012) apresentam essa ideia de preocupação organizacional e Viana (2010) afirma que atender os anseios dos membros desta geração é um desafio para as organizações.

Entretanto, se existe a preocupação organizacional em como reter, atrair e atender aos anseios que pertencem a essa geração é importante entender o motivo em que a rotatividade ocorre. Segundo Perrone et al., (2012) a rotatividade é ocasionada por salário não compatível, com a falta de flexibilidade de horários e por metas estabelecidas e isso não foi possível confirmar.



A rotatividade relatada pelo grupo de respondentes ocorre devido a busca pela qualidade de vida e o aprendizado contínuo. É importante desenvolver uma atividade dentro de uma organização que dê prazer, além de conseguir equilibrar a vida pessoal confirmando Barbosa e Cerbasi (2009), que fala que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional se torna mais importante do que cargos e salários.

Para os entrevistados é importante ter o reconhecimento profissional aliado ao crescimento, que possibilitará usufruir a vida da forma que for mais prazerosa. Assim como desenvolver atividades que proporcionem o aprendizado contínuo, caso não seja possível aprender mais, então surge a necessidade de mudança que proporcione novos aprendizados.

O aprendizado proporcionado pela carreira pode ser observado na amostra. Assim como a importância descrita por Rocha (2013), quando discorre sobre a aprendizagem contínua e a valorização das experiências ao longo da vida, que possibilitam a autorealização e o direcionamento pessoal.

Identificar que a necessidade de mudança em membros da Geração Y acontece devido a necessidade de aprender algo novo, parece ser uma tendência. Uma vez que essa característica não foi observada por Perrone et al., (2012), Barbosa e Cerbasi (2009) ao analisarem esse aspecto. No grupo de respondentes, observou-se que a geração tem tendência de mudar no período em que é membro de uma organização e essa característica possibilita novas formas para atraí-los e retê-los.

Outro ponto que merece destaque é a flexibilidade no ambiente de trabalho (LEMONS, 2012; TULGAN, 2009; EISNER, 2005; ALSOP, 2008; ERICKSON, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010) que é associada há um ambiente aberto, que permite atender a uma necessidade presente na geração, o *home office*.

A frustração que, segundo Lipkin e Perrone (2012), ocorre quando o trabalho se torna a vida de uma pessoa foi também observada, pois os membros da amostra manifestaram frustração com relação ao trabalho que não possibilita ter qualidade de vida e bem-estar.

Para Veloso (2012) não se pode negar que diferenças de idade provocam conflitos em ambientes coletivos e formais. Porém, não foi possível afirmar que conflitos geracionais realmente ocorram, visto que se observou apenas conflitos

pontuais, algumas vezes com membros da mesma geração, além de identificar diferenças de comportamento, mas que não afetam o ambiente de trabalho.

Interessante identificar que para os membros da Geração Y parece não existir elementos que facilitem ou dificultem sua carreira, já que para os membros da amostra selecionada sua carreira depende do próprio indivíduo. A carreira é o caminho a ser percorrido ao longo de sua vida profissional, esse caminho é desenhado para se atingir o objetivo. O objetivo é pessoal e intransferível, porém ao longo de sua trajetória o objetivo pode mudar completamente ou sofrer alterações e para isso surge a necessidade de se fazer mudanças no caminho a ser percorrido.

Para Rocha et al., (2013) a carreira permite que cada indivíduo chegue ao seu objetivo e pode-se observar que apesar de cada um possuir o seu objetivo particular, a trajetória segue um caminho muito semelhante. Observa-se que a Geração Y busca o equilíbrio entre sua vida profissional e a vida pessoal, se este for considerado um dos objetivos da geração. A trajetória que se percorre ao longo de sua vida profissional para se alcançar o objetivo passará por constantes mudanças. Já que em cada fase da vida as necessidades mudam, além de considerar que a geração parece ter a necessidade de mudanças quando percebem que em um determinado local já não podem aprender mais nada, fazendo com que busquem um novo caminho.

Ao questionar sobre os desafios na carreira, os membros da amostra associaram os desafios à motivação e à ascensão na carreira, mas não acreditam encontrar desafios ao longo de sua carreira. Lembrando que para a Geração Y a ascensão na carreira ocorre automaticamente devido ao reconhecimento das atividades desenvolvidas.

Pode-se observar que, para os membros dessa geração, lidar com as frustrações no ambiente de trabalho parece ser um desafio, como por exemplo: se um membro Y ocupa um cargo em uma organização e apesar de gostar tanto do cargo quanto da organização, não hesitaria mudar de cargo e/ou empresa, se, sentir que naquele local não pode aprender mais nada. Ao identificar que o aprendizado está estagnado parece surgir a frustração que leva a necessidade de mudar algo, e se inicia uma busca por uma nova oportunidade de aprendizado.

Também foi observado no grupo de respondentes que a Geração Y parece não perceber que isso se torna um círculo vicioso, uma vez que ao longo da vida profissional de um indivíduo parece que existirão momentos em que o aprendizado será em menor proporção, mas que no decorrer das atividades desenvolvidas ainda ocorre algum aprendizado. Sendo assim, considerar que as mudanças que ocorrem devido a sensação de limitação no aprendizado ao longo da vida profissional, que pode se tornar um círculo vicioso e uma frustração, parece ser uma novidade frente à literatura, visto que não foi encontrada menção a esses aspectos na revisão da literatura envolvendo a carreira da Geração Y (PERRONE et al., 2013; VASCONCELOS et al., 2010; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; ALSOP, 2008; TULGAN, 2009; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TULGAN, 2009)

Saber como lidar com a frustração se torna um desafio para a Geração Y, e se observa no grupo de respondentes que os membros dessa geração apresentam a necessidade de fazer um plano de carreira. Poder manifestar seus desejos e projetos dentro da organização a que pertencem possibilita ter uma visão a médio ou longo prazo das movimentações, promoções e do próprio desenvolvimento. Assim sendo, o planejamento permitiria evitar a frustração e redesenhar a carreira de acordo com as prioridades e desejos de cada indivíduo.

A maior parte da amostra apresentou o perfil de carreira proteana, justificando a ideia de que a carreira é desenhada de acordo com o objetivo de cada indivíduo. Deste modo, Hall (1996) é confirmado quando apresenta a carreira proteana como a carreira gerenciada pelo indivíduo e não pela organização, no qual a busca pela autorealização é destacada e pode ser observada essa característica no estudo realizado por Trefff (2012) no qual a carreira proteana se alinha às preferências de carreira dos jovens integrantes da Geração Y.

Entretanto, é interessante destacar que foi possível identificar membros com perfis de carreira tradicional e com perfis de carreira sem fronteiras, pois características como a estabilidade e a segurança de trabalho na carreira tradicional e a busca por novas oportunidades através do *networking* na carreira sem fronteiras podem ser observadas no grupo de respondentes.

Quando a amostra foi questionada sobre o que é carreira, tornou-se possível identificar o sentido de carreira atribuído pela Geração Y. Para eles o sentido de carreira está associado a alcançar um objetivo que permita se sentir realizado tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

Durante as entrevistas a autora dessa dissertação foi questionada se o mundo não fosse assim, e se não precisássemos trabalhar oito ou mais horas por dia, o que faríamos todos os dias?

Observou-se das entrevistas que para a Geração Y o sentido de carreira está em ter um foco, ter um objetivo e assim percorrer o caminho que for necessário para alcançar esse objetivo. Ao alcançar o objetivo inicial, se traça um novo objetivo e um novo caminho e assim a trajetória profissional é desenhada.

Para os jovens dessa geração, com base nas entrevistas realizadas, parece haver a busca incessante pelo aprendizado e a sensação de novidade. Caso isso não ocorra, emerge a frustração, a necessidade de mudança, a constante busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para ilustrar melhor os resultados encontrados nessa dissertação, elaboraram-se três quadros que permitem identificar os resultados das entrevistas realizadas.

Os quadros apresentam os resultados que segundo a literatura foram observados nas entrevistas, os resultados que não foram observados nas entrevistas e os resultados que são novidades frente a literatura.

No quadro 6, pode-se observar os resultados que foram apresentados na fundamentação teórica e foram observados nas entrevistas realizadas. Para melhor entendimento, o quadro é composto pelas categorias, que foram elaboradas segundo o roteiro de entrevistas, o embasamento teórico e as características que foram observadas.

Quadro 6: Resultado observado

<b>Categorias</b>	<b>Embasamento</b>	<b>Resultado Observado</b>
Características da Geração Y	BOGADO; 2015; LEMONS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012; PERRONE et. al., 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração Planejada e desejada;</li> <li>• Ansiosa</li> <li>• Preparação teórica</li> <li>• Observadora</li> <li>• Proativa</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Atividade aliada ao prazer</li> <li>• Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</li> <li>• Não é possível generalizar a geração Y</li> <li>• Frustração</li> <li>• Fracasso</li> </ul>
Desafio na Carreira	ALSOP, 2008; BARBOSA; CERBASI, 2009; BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012; EISNER, 2005; ERICKSON, 2008; HALLA, 2010; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; PERRONE et al., 2012; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; TULGAN, 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A carreira depende do próprio individuo</li> <li>• Frustração</li> <li>• Rápido reposicionamento no mercado de trabalho</li> <li>• Promoção é sinônimo de reconhecimento</li> <li>• Fracasso</li> <li>• Ascensão rápida na carreira</li> <li>• Preocupação em como reter e atrair</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>
Tipo de Carreira	ARTHUR et al., 1995; HALL, 2002; ROCHA et al., 2013; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; VELOSO et al., 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira proteana</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

No quadro 7, pode-se observar os resultados que foram apresentados na fundamentação teórica, mas que não se observou durante as entrevistas e análise das entrevistas realizadas.

Sendo assim, para melhor entendimento, este quadro também seguiu o formato do anterior, sendo composto pelas categorias, que foram elaboradas segundo o roteiro de entrevistas, o embasamento teórico e as características que não foram observadas.

Quadro 7: Resultado não observado

<b>Categorias</b>	<b>Embasamento</b>	<b>Resultado não observado</b>
Características da Geração Y	BOGADO; 2015; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; OLIVEIRA, PICCININI, BITTENCOURT, 2012; PERRONE et. al., 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficial</li> <li>• Distraída</li> <li>• Insubordinada</li> <li>• Impaciente</li> <li>• Folgada</li> </ul>
Desafio na Carreira	ALSOP, 2008; BARBOSA, CERBASI, 2009; BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012; EISNER, 2005; ERICKSON, 2008; HALLA, 2010; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; PERRONE et al., 2012; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2014; SÁ, LEMOS, CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; TULGAN, 2009;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotatividade é ocasionada por salário não compatível, com a falta de flexibilidade de horários e por metas estabelecidas.</li> <li>• Fidelidade na organização.</li> </ul>
Conflito Geracional	VELOSO, 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflito Geracional</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro 8, pode-se observar os resultados que são novidade frente a literatura. Este quadro também é composto pelas categorias, o embasamento teórico e as características que são novidades frente a literatura.

CONTINUAÇÃO

Quadro 8: Resultado novo frente a literatura

<b>Categorias</b>	<b>Embasamento</b>	<b>Novidade frente a literatura</b>
Características da Geração Y	BOGADO; 2015; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; OLIVEIRA, PICCININI, BITTENCOURT, 2012; PERRONE et. al., 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de mudança</li> </ul>
Desafio na Carreira	ALSOP, 2008; BARBOSA, CERBASI, 2009; BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012; EISNER, 2005; ERICKSON, 2008; HALLA, 2010; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; PERRONE et al., 2012; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2014; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; TULGAN, 2009.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Círculo vicioso – mudança.</li> <li>• Reconhecimento está associado ao desempenho das atividades desenvolvidas</li> <li>• Crescimento é contínuo e contingente aos resultados obtidos</li> <li>• Rotatividade ocorre devido a qualidade de vida e a necessidade de aprendizado</li> </ul>

CONCLUSÃO		
Tipo de Carreira	ARTHUR et al., 1995; HALL, 2002; ROCHA et al., 2013; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; VELOSO et al., 2008.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira tradicional</li> <li>• Carreira sem fronteiras</li> </ul>
Sentidos de Carreira	DUNLIN, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir um objetivo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta seção, comenta-se as características da Geração Y, tais como: ser uma geração planejada e desejada; buscar ter preparação teórica, autonomia e reconhecimento; é observadora, proativa, ansiosa; almejam desenvolver atividades que proporcionem prazer e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; apresenta dificuldades em lidar com o fracasso e frustrações podem ser observadas no grupo de respondentes e na literatura (BOGADO; 2015; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; OLIVEIRA, PICCININI, BITTENCOURT, 2012; PERRONE et. al., 2012; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011). Entretanto, características como: ser superficial, distraída, insubordinada, impaciente e folgada são características apresentadas na literatura (SANTOS et al., 2011) e que não foram observadas no grupo de respondentes selecionada. Assim como, o conflito geracional apesar de se falar na literatura (VELOSO, 2012), não foi possível observar no grupo de respondentes. A necessidade de mudança aliada ao aprendizado contínuo é apresentada durante as entrevistas, e parece ser uma novidade frente a literatura, visto que as mudanças frequentes parecem tornar a Geração Y, uma geração que não é fiel a uma organização.

Pode-se observar as características da Geração Y sobre os desafios na carreira, segundo a amostra selecionada, são eles: frustração e fracasso são uma dificuldade para geração; se o reconhecimento é sinônimo de promoção, apresentar melhores resultados é sinônimo de rápida ascensão na carreira; a flexibilidade no trabalho vai além do espaço físico, é preciso ter acesso livre entre os gestores; devido ao preparo teórico acredita ter rápido reposicionamento no mercado de trabalho e que a carreira é desenhada pelo próprio indivíduo; e que a preocupação em como reter e atrair o jovem da Geração Y existe, já que foi possível identificar na amostra que as mudanças ocorrem devido a uma necessidade por aprendizado contínuo (ALSOP, 2008; BARRETO et al., 2010; VELOSO, 2012; EISNER, 2005; ERICKSON, 2008; HALLA, 2010; LEMOS, 2012; LIPKIN; PERRYMORE, 2010;

TAPSCOTT, 2010; LOMBARDIA; STEIM; PIN, 2008; MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015; SÁ; LEMOS; CAVAZOTTE, 2014; SANTOS et al., 2011; TULGAN, 2009).

No grupo de respondentes foi possível observar uma tendência, da qual a necessidade em mudar surge devido a necessidade de aprendizado contínuo. Já a rotatividade ocasionada por salário não compatível, a falta de flexibilidade de horários e por metas estabelecidas, ou que a Geração Y parece ser fiel a uma organização não foram observados (BARBOSA, CERBASI, 2009; PERRONE et al., 2012).

Na categoria de desafios na carreira as tendências observadas foram: O reconhecimento é sinônimo de promoção, o crescimento ocorre de forma contínua e contingente aos resultados obtidos, uma vez que o reconhecimento é associado as atividades desenvolvidas. Por conseguinte, se o membro da Geração Y apresenta bons resultados, ele é reconhecido através de promoção que ocorre de forma contínua e inesperada aos resultados obtidos, o que permite a rápida ascensão na carreira.

Outra tendência observada é a necessidade de motivação contínua, pode-se observar que a motivação ocorre com o aprendizado contínuo, e que a rotatividade está associada ao aprendizado e a qualidade de vida.

Ao considerar o aspecto tipo de carreira foi observado no grupo de respondentes e na literatura (HALL, 2002; ROCHA et. al, 2013) que a carreira proteana se destaca entre os membros de respondentes selecionado. Assim como, também foi possível identificar, de forma sutil, membros que apresentaram características de carreira tradicional e sem fronteiras.

Para a Geração Y composta no grupo de respondentes, a carreira permite alcançar um objetivo, no qual é possível fazer as mudanças necessárias, desenhar o caminho a ser percorrido e redesenhar quando necessário, até que se chegue ao objetivo desejado.



## 6 Conclusão

A Geração Y apresenta característica que a torna uma geração única, assim como, as gerações anteriores e as próximas gerações. Cada geração presenciou uma realidade diferente dentro de seu contexto socioeconômico, cada realidade influencia o estereótipo da geração.

Esta dissertação teve como objetivo geral, analisar os desafios na carreira da Geração Y e, dentre os objetivos específicos almejou a identificar os elementos facilitadores e limitadores na carreira, o modo como ocorre a projeção na carreira e o sentido de carreira atribuído pela Geração Y, este sendo, um tema de relevância teórica devido a lacuna identificada na revisão da literatura.

Para tanto, a pesquisa contou com a participação de 13 indivíduos membros da Geração Y. Sendo todos moradores da cidade de São Bernardo do Campo e com idade entre 20 e 34 anos.

Portanto, basicamente, o foco deste trabalho foi analisar os desafios encontrados por membros da Geração Y ao longo de sua carreira. O estudo se iniciou com o levantamento de dados sobre as características da Geração Y e sobre a relação de carreira com a geração. Optou-se pela metodologia fenomenológica e abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas baseadas em roteiro desenvolvido a partir do levantamento da literatura, no qual o entrevistador obteve resultados relevantes e conhecimentos a respeito da Geração Y e os desafios na carreira.

Foi possível observar na amostra selecionada, que a Geração Y foi planejada e desejada. São ansiosos e de forma antecipada buscam o aprendizado e preparação teórica, assim como, ser proativo e observador. Autonomia, reconhecimento e ascensão rápida na carreira foram identificados na amostra. Para essa geração a ascensão na carreira deveria ocorrer a cada reconhecimento sobre as atividades desenvolvidas, reconhecimento que ocorre por meio de promoções, proporcionando a cada promoção maior autonomia.

O reconhecimento profissional deveria ocorrer de forma contínua e contingente aos resultados obtidos segundo a amostra. Caso o reconhecimento não aconteça, então emerge parece surgir o sentimento de frustração e passa a surgir a necessidade de buscar novos aprendizados aliados ao reconhecimento das atividades desenvolvidas, assim, buscar novas oportunidades de trabalho em outras

organizações independente do cargo e salário passa a ser a solução para esse não reconhecimento, conforme observado nas entrevistas.

Em razão da Geração Y buscar novas oportunidades de trabalho em outras organizações quando não está satisfeita devido a falta de reconhecimento e/ou aprendizado contínuo, utilizar o plano de carreira periodicamente se atentando aos desejos dessa geração pode ser uma forma de reter e atrair esse indivíduo a desenhar sua carreira a longo ou médio prazo em uma mesma organização, evitando que ocorra a rotatividade por necessidade de mudança.

Na amostra, foi possível observar que ambientes abertos e flexíveis para o diálogo, priorizando o relacionamento entre os funcionários independente do cargo é importante. Poder expressar o que pensam e sentem parece prevenir a frustração, já que existe um plano para se chegar ao objetivo e sabe-se que periodicamente esse planejamento será refeito e se necessário o objetivo poderá ser alterado.

O trabalho para os membros da geração Y investigados nesta dissertação, tem um sentido de integração com vida pessoal do indivíduo, mantendo o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Isso se diferencia da geração anterior, que era considerada *workaholic*. O equilíbrio é baseado nas prioridades de cada indivíduo, pode-se observar na amostra que o equilíbrio ocorre na maior parte das vezes quando a vida profissional, além de proporcionar aprendizado, reconhecimento e proporcionalmente o crescimento, permite gozar a vida através de atividades que proporcionem a satisfação.

Nesta dissertação a autora conseguiu atingir o objetivo geral e os objetivos específicos em relação a amostra. As entrevistas permitiram entender de que modo a Geração Y entende a carreira ao longo de sua vida profissional, e identificar características que desenharam a trajetória profissional.

Respondendo à pergunta de pesquisa desta dissertação, os desafios na carreira da geração Y, conforme os participantes desta pesquisa são: necessidade de reconhecimento e crescimento rápido e de forma contínua; um trabalho que permita a sensação de novidade e aprendizado contínuo; qualidade de vida no trabalho e a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

A geração Y assume como premissa a obrigação da organização em reconhecer seu desempenho e seus resultados, e a ascensão na carreira se tornaria algo contínua e contingente aos resultados obtidos. Além disso, as organizações parecem ser vistas pelos membros desta geração como fontes de aprendizado e

novidades, até o ponto de esgotamento dessa experiência, que resultaria na necessidade de mudança de carreira ou de empresa; o trabalho deveria estar integrado à vida do indivíduo de modo a não comprometer o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Quando esses sentidos não se concretizam ou simplesmente não são encontrados no mundo do trabalho, surge a frustração e a necessidade de mudança, assumindo que cabe ao membro dessa geração Y a responsabilidade pela sua carreira.

Pode-se observar que os indivíduos que participaram das entrevistas estão satisfeitos com o reconhecimento que obtiveram através do preparo teórico, aprendizado continuado e do desenvolvimento das atividades nas organizações. Mas, se frustram com muita facilidade ao perceber que o objetivo pode não ser alcançado seguindo o planejamento, desta forma, alteram o trajeto. No entanto, não percebem que este ato acaba se tornando um círculo vicioso, pois ao longo da vida profissional não é possível atingir em sua plenitude o objetivo e que focar somente em como alcançar o objetivo não basta.

Esse sentimento de frustração também ocorre quando percebem que o aprendizado na área de atuação parece estar limitado, e acaba mudando o objetivo inicial, para não sentir que a mesma coisa será feita pelo resto da vida profissional.

Saber lidar com o sentimento de frustração devido a limitação de aprendizado parece ser o maior desafio para essa geração que busca o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Ao surgir o sentimento de limitação na aprendizagem, a vida profissional e pessoal se desequilibra, tornando esse desafio um problema constante ao longo da vida de um indivíduo da Geração Y.

Assume-se como limitação deste estudo a necessidade de aumentar o número de participantes, além de ampliar o perfil da amostra, buscar entrevistar indivíduos que estão iniciando a vida profissional e os que já ocupam cargos importantes em uma organização, assim como os empreendedores.

Como proposta para estudos e pesquisas futuras, sugere-se desenvolver estudos semelhantes a este com uma abordagem metodológica quantitativa. Desta forma, seria possível aumentar a amostra com a utilização de um questionário pré-estabelecido identificando variáveis e os impactos.

Estudos posteriores com este mesmo tipo de abordagem, em que envolve a Geração Y e carreiras, poderiam ser explorados em outros campos de investigação, como no caso de empreendedores, terceiro setor, profissionais da saúde e demais áreas.

## REFERÊNCIAS

ALSOP, R. *The Trophy Kids Grow Up – How the Millennial Generation is Shaking Up the Workplace*. Editora Jossey-Bass. Primeira Edição. Estados Unidos, 2008.

ALVARENGA, M. A.; LEITE, N. P. O Papel dos Valores nas Escolhas de Carreira de Jovens Discentes/Trabalhadores. *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 92, p. 86-102, 2015.

AMATUZZI, M. M. Pesquisa fenomenológica: uma aproximação teórico humanista. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, vol.26 no.1, Campinas, jan.mar., 2009

ANDRADE, G. A.; KILIMNIK, Z. M.; PARDINI, D. J. Carreira tradicional versus carreira autogerida 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, 2011.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. *The New Careers: individual action and economic change*. London. 1999.

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.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, jul./set. 2004.

BARBOSA, C.; CERBASI, G. *Mais tempo, mais dinheiro: Estratégias para uma vida mais equilibrada*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.

BARRETO, L. M. T. S.; SILVA, M. P.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIM, W. A. C. *Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015*. In: *Anais do VI EnEO*. Florianópolis: ANPAD, 2010.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, v. 49, n. 4, pp. 387-400, 2009.

BICUDO, V.A.M. Fenomenologia: confrontos e avanços. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

BOGADO, G. B. O estudante da EAD (Educação a Distância): Um estudo de perfil e interação geracional. São Paulo: UMESP, 2015. 131 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista do Estado de São Paulo de Mestrado, São Paulo, 2015.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em *Tese*, v.2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DeMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: Anempirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp. 30-47, 2006.

CALLIARI, M.; MOTA, A. Código Y: decifrando a geração que está mudando o país. São Paulo: Évora, 2012.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigas ideias? *Cad. EBAPE.BR*, v. 10, nº 1, p. 162-180, Rio de Janeiro, Mar. 2012

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...Campinas*,: ANPAD, 2001.

CONGER, J. Quem é a geração x? *HSM Management* n.11 p.128-138 nov./dez. 1998.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Existem práticas diferenciadas de gestão de pessoas para a Geração Y em organizações Brasileiras? In: Anais do XV SEMEAD. São Paulo, 2012.

COSTA, L. V. A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo. 216f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo - SP, 2010.

DARTIGUES, A. O que é a fenomenologia? Trad.de Maria Jose J.G. de Almeida. São Paulo: Ed.Centauro, 2008.

DE SOUZA, B.V.S.M.; GUEDES, G.G. A fenomenologia como método de pesquisa em administração. Universitas Gestão e TI, v. 2, n.1, p.47-58, jan/jun 2012.

DELUCA, G.; OLIVEIRA, S. R.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 4, p. 458-476, 2016.

DUNLIN, L. Leadership preferences of a generation y cohort. Journal of Leadership Studies, v. 2, n. 1, p. 43-59, 2008.

DUTRA, J. S. (Org.) Gestão de carreiras na empresa contemporânea. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, v.10, 2002.

DUTRA, J. S. Administração de Carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

EISNER, S. Managing generation Y. Sam Advanced Management Journal, v. 7, n. 4, p. 4-20, 2005.

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

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, C.A. O projeto de pesquisa fenomenológica. Anais do IV Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos. IV SIPEQ, Rio Claro: 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

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.

HALL, D. T. Careers in and out of organizations. Londres: Sage, 2002.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. Academy of Management Executive, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALLA, A. L. P. Quais as Bases do Comprometimento dos Indivíduos da Geração Y em uma Empresa do Setor Privado no Brasil? Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro. Abr 2010. PUC.

HUSSERL, E. The crisis of european sciences and transcendental phenomenology. Evanston Northwestern University Press, 1970

KHOURY, K. Liderança é uma questão de atitude. São Paulo: Editora SENAC. São Paulo, 2009.

LEMOS, A. H. C. Juventude, gerações e trabalho: ampliando o debate. Organização & Sociedade, v.19 - n.63, p. 739-743 - Outubro/Dezembro - 2012



LIPKIN, N. A.; PERRYNORE, A. J. 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.

LOMBARDIA, P. G. Quem é a Geração Y? HSM Management, n. 70, p.1-7. Set./out. 2008.

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R.. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generacion y. Universidade de Navarra. 2008. Disponível em <<http://core.ac.uk/download/pdf/6536374.pdf>> Acesso em: 2015-04-27.

LONDON, M.; STUMPH, S. Managing careers. Massachussetts. Addison-Wesley, 1982.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2011.

MARCHETTI, C. B. Uma análise sobre a teoria das gerações. Revista InterAtividade. Andradina, v.1, n. 2, p. 110-121, 2013.

MARTINS, H. T. Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENETTI, S.; KUBO, E.; OLIVA, E.. A geração Y brasileira e o seu comprometimento organizacional em empresas de conhecimento intensivo. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa , v. 14, n. 2, p. 02-13, jun. 2015 .

MOREIRA, A.D. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002

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.

PEREIRA, C. S.; BLANES, M. L. B. Choque de gerações no ambiente de trabalho: Geração *Baby Boomers*, X, Y, Z. Pindamonhangaba-São Paulo, 2014.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, H.L; MAYER, R.; PIRES, P.A. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3ª. ed., Petrópolis: Editora Vozes, 2012

RESENDE, E. As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências. São Paulo: Editora Sumus, 2008.

ROCHA, J. B.; KUBO, E. K. M.; LEITE, N. R. P.; FARINA, M. C.; OLIVA, E. C. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. *Revista de Administração da Unimep*, v. 12, n. 3, p. 47-72, 2014.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B. M. Juventude e gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. *O&S - Salvador*, v.19 – n.62, p. 551-558 - Jul/Set 2012.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SÁ, P. F.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. *Revista ADM.MADE*, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

SANTOS, C. F.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A.. O processo evolutivo entre as gerações X, Y, e *Baby Boomers*. XIV SEMEAD. *Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA–USP. São Paulo* (2011).

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SILVA, R. A.; TOMEI, P. A.. Base do Comprometimento da Geração Y em uma Empresa Pública: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2012. 63p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SILVA, R. C.; DIAS, C. A. F.; SILVA, M. T. G.; KRAKAUER, P. V. C.; MARINHO, B. L. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 2, n. 1, p. 19-39, 2012.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, p. 363-382, 2002.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). *Workplace Forecast*. 2013.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*. v. 35, pp. 1542-1571, 2009.

TAPSCOTT, D. *Geração Digital*, do original “Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation” McGraw-Hill, 1998.

TAPSCOTT, D. Reaching the Internet generation. *Credit Union Executive Journal*, Madison, Jan/Feb 2000, v. 40, n. 1, p. 24-27, Acesso Proquest <<http://www.proquest.com/pgdweb/>> Acesso em 2015-04-27

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TOLBIZE, A. Generational differences in the workplace. Research and Training Center on Community Living – University of Minnesota, Minnesota, 2008. Disponível em: <[http://www.rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://www.rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>. Acesso em: 2015-04-24

TREFFF, M. Preferência por carreira e geração Y. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 2, n. 2, p. 102-114, 2012.

TULGAN, B. Not everyone gets a trophy – how to manage generation Y. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VASCONCELOS, K. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. A Geração Y e suas âncoras de carreira. GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

VELOSO, E. F. R. *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo, Atlas, 2012

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: um Estudo com Ex-Funcionários de uma Instituição Privatizada. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 3, p. 834-854, set./out. 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S., NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

VIANA, M. D. A. O que anseiam os jovens trabalhadores? Valores e expectativas da Geração Y acerca do trabalho. Rio de Janeiro, 2011. 106p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. 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.