

## **GENERATION WHY: UM ESTUDO SOBRE SUAS MOVIMENTAÇÕES, VALORES E EXPECTATIVAS**

**MARINA LIMA TELLES RUDGE**  
EAESP/FGV  
marina.rudge@hotmail.com

**GERMANO GLUFKE REIS**  
PPGA/FMU e FGV/EAESP  
germanoglufkereis@yahoo.com.br

**LINA EIKO NAKATA**  
UFU - Universidade Federal de Uberlândia  
linankt@yahoo.com

***GENERATION WHY:***  
**UM ESTUDO SOBRE SUAS MOVIMENTAÇÕES, VALORES E EXPECTATIVAS**

**RESUMO**

Os profissionais da geração Y (nascidos entre 1978 e 1990) ocupam posições importantes em organizações que operam no Brasil e serão líderes nos próximos anos. O objetivo foi verificar se é verdadeira a tendência apontada pela literatura internacional de que a geração Y permanece menos tempo no emprego na realidade brasileira, e também compreender quais expectativas e valores motivam e determinam as suas movimentações de carreira. Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, analisando estatisticamente as movimentações de carreira de 797 profissionais e conduzindo sete entrevistas em profundidade com executivos da geração Y. Há uma diferença significativa entre as médias dos grupos geracionais: observou-se permanência menor nas empresas por parte da geração Y; nas entrevistas, verificou-se que três aspectos influenciaram de maneira mais expressiva as suas movimentações de carreira: oportunidades de crescimento, bom ambiente de trabalho e aspectos emocionais.

**Palavras-chave:** Geração Y. Carreira. Valores.

**ABSTRACT**

The generation Y professionals (born between 1978 and 1990) occupy important positions in organizations that operate in Brazil and will be leaders in the coming years. The aim was to verify if the trend suggested by the international literature is true to the Brazilian context, concerning that the generation Y remains less time at work, and also understand what expectations and values motivate and determine their career moves. We used the mixed methodological approach, statistically analyzing the career moves of 797 professionals and leading seven in-depth interviews with executives from the generation Y. There is a significant difference between the means of generational groups: we observed a shorter stay in organizations by the Generation Y; in interviews, we found that three aspects influenced more expressively their career moves: growth opportunities, good workplace and emotional aspects.

**Keywords:** Generation Y. Career. Values.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo *geração Y* começou a ganhar notoriedade em jornais e revistas em todo o mundo a partir dos anos 2000. Diversas consultorias foram surgindo com o objetivo de orientar as empresas a respeito de como melhor atender esse novo mercado, visto que era fundamental compreender como os jovens faziam escolhas e se comportavam como consumidores.

Os membros da geração Y nasceram entre os anos 1978 e meados dos anos 1990 (Tulgan, 2009; Maciel, 2010) e atualmente alguns destes profissionais já ocupam posições de liderança em grandes empresas, ou estão sendo preparados para ocuparem tais posições nos próximos anos. Segundo Maciel (op cit.), a geração Y representava 20% da população trabalhadora no Brasil em 2008 e há projeções de que em 2025 esse número será de 73%. Essa tendência pode ser verificada também nas principais potências do mundo, como nos Estados Unidos (69%), Japão (61%), China (65%) e Índia (75%) (Maciel, op cit.). Nesse sentido, compreender as expectativas de carreira e os valores dessa geração tornou-se relevante e um ponto estratégico tanto para gestores de recursos humanos, quanto para recrutadores e executivos em cargos de liderança. Afinal, ao conhecer os fatores que movem as escolhas de carreira dessa geração, entende-se que se possa elaborar estratégias de retenção mais adequadas e efetivas.

Um fato que influencia diretamente essa percepção é o tempo médio que os profissionais da geração Y passam em cada empresa onde trabalham. Pesquisas recentes realizadas com profissionais norte-americanos revelam que este tempo é, em média, de dois anos, enquanto se entende para cinco anos para a geração X e sete anos para os Baby Boomers (Payscale & Millennial Branding, 2012).

Este estudo teve um predomínio de fontes internacionais, pois grande parte dos estudos existentes é de origem estrangeira (Maciel, 2010). Dada essa condição, buscou-se verificar ao longo desta investigação se os resultados encontrados em outros países se aplicam apropriadamente à realidade brasileira. Além disso, outro aspecto a ser abordado neste trabalho é a mobilidade na carreira, pois este elemento é recorrente na literatura popular, o que corrobora e dissemina alguns estereótipos.

Dessa maneira, foram estabelecidos dois objetivos gerais complementares para nortear o processo investigativo. O primeiro foi compreender se a mobilidade na carreira da geração Y é significativamente maior do que nas gerações anteriores, considerando a população de executivos brasileiros que ocupam posições gerenciais ou de liderança nas principais empresas do país. O segundo foi averiguar quais fatores impulsionam o aumento da mobilidade, buscando compreender quais as expectativas e valores que influenciam suas escolhas de carreira da geração Y. Quanto aos objetivos específicos, buscou-se: compreender se o aumento da mobilidade na carreira é uma tendência decorrente das novas formas de carreira e que, portanto, afeta igualmente todos os profissionais, ou se de fato existem componentes econômicos, sociais e psicológicos que afetam particularmente a trajetória de carreira da geração Y, fazendo com que o seu tempo de permanência nas empresas seja significativamente menor; e verificar se os principais temas identificados em estudos estrangeiros em relação aos valores e expectativas da geração Y se aplicam ao contexto brasileiro, considerando a população de executivos de nível médio e sênior que trabalham nas principais empresas nacionais e estrangeiras que atuam no país.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, o referencial teórico sintetiza os principais conhecimentos identificados em produções acadêmicas no que se refere à temática geracional e de carreiras; a terceira seção trata dos procedimentos metodológicos e traz os detalhamentos da abordagem mista; a quarta parte corresponde à análise dos resultados e apresenta-se o perfil de 797 profissionais das gerações Y, X e Baby

Boomers, que foram analisados estatisticamente com o objetivo de verificar diferenças significativas no seu grau de mobilidade na carreira, juntamente com os achados das sete entrevistas em profundidade com profissionais da geração Y presentes nessa amostra com o intuito de identificar quais fatores foram determinantes para as suas mudanças de emprego, e finalmente encerra-se com as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A geração Y**

Tratando-se da temática geracional, os estudos de Karl Mannheim (1893-1947) são referência e sua obra é considerada um clássico nesse campo do conhecimento (Weller, 2005). Os conceitos desenvolvidos pelo autor promovem uma quebra na abordagem quantitativa e biológica que vinha sendo utilizada até então em decorrência da forte influência da corrente positivista. Mannheim explicita sua preferência pela corrente histórico-romântica, sendo esta baseada na abordagem qualitativa, cujo foco estava no indivíduo e em suas experiências (Weller, op cit.).

A interiorização das raízes do problema de pesquisa e a crítica ao pensamento positivista evidenciam-se quando o autor defende a existência de um tempo interior de cada indivíduo que não é mensurável (Weller, 2007). O aspecto chave para compreender o conceito de geração, segundo Mannheim, não se restringe ao momento do nascimento, mas está relacionado a um fator essencial para que um indivíduo tenha o potencial de desenvolver determinadas características sociológicas típicas de seu tempo, tornando-se predisposto a certos modelos mentais e a passar por um conjunto de experiências típicas (Albuquerque & Cordeiro, 2013). No entanto, não se elimina a possibilidade de que outros fatores sociais impeçam que o indivíduo desperte essa potencialidade (Weller, 2005).

Ao estudar a geração Y, torna-se imprescindível assumir a abordagem proposta por Edmunds e Turner (2005): dependendo do país de origem e do referencial teórico, os autores definem o período de nascimento ao qual pertence a geração Y de maneira distinta, mas sempre colocam-no dentro do intervalo que vai de meados dos anos 1970 até o final dos anos 1990. Assim, esta geração se caracteriza por ter crescido em um ambiente digital e experienciado a ideia de aldeia global de maneira plena em decorrência da revolução da internet (McLuhan, 1962).

Essa geração foi uma das primeiras a apresentar comportamentos bastante característicos nas mais diversas localidades, pois o processo de globalização e o aumento da conectividade permitiram que experiências similares fossem vividas em regiões distintas. Tapscott (2009) tornou-se uma referência ao tentar compreender a geração Y, principalmente por ter realizado um estudo abrangente que contou com uma amostra representativa. Para o autor, a lealdade ao empregador deixa de assumir um papel chave na gestão da carreira da geração Y. Segundo Lafuente (2009, p. 74), “os mais jovens não são leais a uma empresa, mas a um conjunto de fatores que os fazem sentir-se bem, daí porque nunca deixam de buscar novas oportunidades que contribuam para seu desenvolvimento pessoal”.

Dada essa mudança na lógica da gestão de carreira, a própria forma como a remuneração é estabelecida vem sendo alterada. Os membros da geração Y não querem ser recompensados pelo tempo que estão na empresa ou por sua senioridade, mas sim pelo seu desempenho e modo como performam (Tapscott, 2009). Dessa forma, uma mudança de organização deixa de implicar necessariamente impactos negativos para remuneração do profissional, pois o que o novo empregador irá avaliar são principalmente os resultados e desempenho obtidos anteriormente, levando em conta também a remuneração que já vinha sendo aplicada àquele profissional.

Outro ponto relevante é a demanda por uma maior flexibilidade no emprego. Usualmente, tal característica é mal interpretada pelas gerações anteriores, que consideram este anseio como um indício de falta de comprometimento ou disposição no trabalho. No entanto, não existem evidências de que o grau de comprometimento de um indivíduo esteja relacionado à geração da qual faz parte (Vale, Lima, & Queiroz, 2011). A sutileza consiste no fato de que a geração Y entende que é possível estar igualmente presente e acessível no trabalho mesmo à distância. Tapscott (2009) ressalta que o dinamismo existente nessa geração e a busca por um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional fazem com que a flexibilidade no trabalho seja o único caminho possível para que não seja preciso abdicar de crescimento na carreira.

Tapscott (op cit.) destaca alguns conceitos que são essenciais para compreender a geração Y: liberdade, customização, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Tais conceitos seriam fruto de uma geração que cresceu na era da internet e refletem as mudanças que a tecnologia está provocando na sociedade, seja da perspectiva pessoal e familiar, seja do mercado de trabalho e consumidor. Em linhas gerais, os jovens dessa geração buscam ambientes verdadeiramente colaborativos, que fomentam a inovação e possuem uma estrutura organizacional dinâmica que garanta fluidez na tomada de decisão.

Alguns pontos foram identificados nos estudos de Lemos e Viana (2010), cujas descobertas foram sintetizadas por Cordeiro e Albuquerque (2013): as expectativas exclusivas da geração Y estão relacionadas a desafios e dinamismo, prazer no trabalho, flexibilidade, qualidade de vida, reconhecimento e feedback, bom relacionamento com as pessoas, bom ambiente e o interesse em trabalhar em uma organização socialmente responsável (Albuquerque & Cordeiro, 2013).

Segundo Maciel (2010), o processo constante de inovação existente no campo da tecnologia da informação e o aumento do consumismo colaboraram com a disseminação da ideia de que tudo pode e deve ser aprimoramento, valorizando o novo e descartando o velho. Estes fatores impactam o grau de mobilidade dessa geração e, por isso, é preciso conhecer quais são suas expectativas e valores para entender porque uma certa mudança de emprego foi considerada uma evolução sobre a sua perspectiva.

Os membros dessa geração observaram ao longo de seu crescimento as intensas jornadas de trabalho de seus pais, sendo que muitos acabaram sendo demitidos em cenários econômicos penosos, com cortes de pessoal e demissões em massa. Além disso, se depararam com taxas de divórcio atingindo marcas históricas (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Esse cenário fez com que os membros da geração Y temessem que o mesmo se repetisse com eles e, em razão disso, passaram a reavaliar suas prioridades e colocar uma ênfase maior na vida pessoal. A busca por este equilíbrio entre vida pessoal e profissional se tornou para muitos um fator determinante para a chamada *qualidade de vida*. Além disso, o fato de muitos executivos de alta gestão terem um grau de escolaridade maior do que os de gerações anteriores, além de serem considerados escassos, faz com que eles tenham mais poder de barganha maior em todos os estágios de sua carreira, podendo assim negociar mais facilmente algumas condições de trabalho (Ng, Schweitzer, & Lyons, op cit.). Nesse item também cabe a questão da busca por flexibilidade tanto de agenda quanto de local de trabalho (Tulgan, 2009).

Para Tulgan (2009), a geração Y quer que sua compensação financeira esteja veiculada diretamente com sua performance no emprego. Na medida em que os profissionais buscam grandes conquistas em sua carreira, o fator remuneração torna-se um sinalizador de que profissional está ou não indo na direção *correta*. Nesse sentido, estão mais interessados neste fator em razão de ser uma forma palpável de feedback do que por razões propriamente financeiras.

O item oportunidade de crescimento se relaciona com as perspectivas de promoção e aumento de remuneração que um determinado emprego oferece. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008) a geração Y dá um grande peso à possibilidade de crescimento e a possibilidade de criar de uma rede de relações que possam gerar oportunidades futuras. Assim, alguns aspectos tornam-se relevantes: desenvolvimento de habilidades vendáveis, valorizando treinamentos e a garantia de que estão aprendendo coisas novas rápido o bastante para não se tornarem obsoletos; ter acesso aos tomadores de decisão, construindo uma rede sólida de relacionamentos; ter crédito pessoal pelos resultados alcançados; autonomia sobre uma determinada área, o que pode aumentar sua visibilidade dentro e fora da empresa, e um ambiente que favoreça a inovação (Tulgan, 2009).

Pode-se afirmar que o videogame foi o maior responsável por tornar a geração Y mais competitiva e focada em resultado (Maciel, 2010). Este argumento resulta do fato de que o contato frequente com os jogos eletrônicos fez com que os indivíduos se acostumassem a se motivar mediante a percepção de que cada fase possui um desafio que deve ser superado para que se possa evoluir. Além disso, a pontuação do jogador é resultado de seu desempenho na respectiva fase ou na sua somatória (Oliveira, 2009).

É importante notar que essa geração tem altas expectativas em relação a sua ascensão profissional, sendo particularmente confiante de que vai conquistar seus objetivos profissionais (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Desse modo, muitas vezes criticam a geração Y por sua impaciência em esperar que tais recompensas ocorram, o que acaba gerando uma leitura em seus empregadores de que foi feita uma escolha imatura quando fazem uma movimentação em busca de uma nova oportunidade.

A geração Y também busca ter experiências profissionais significativas, o que se relaciona principalmente com a reputação da organização que trabalha e as oportunidades de crescimento pessoal mediante a expatriação para outros países, contato com funcionários de outras culturas ou viagens. Os indivíduos dessa geração são mais críticos em relação à reputação das companhias, valorizando aquelas que tem iniciativas de responsabilidade social e ambiental, e buscam aquelas que possuem uma filosofia compatível com os seus valores pessoais (Maciel, 2010).

Finalmente, os indivíduos dessa geração buscam um bom ambiente de trabalho. Esta geração teve em sua educação escolar e universitária um incentivo muito forte ao trabalho em equipe (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Além disso, o intenso relacionamento em redes sociais e comunidades virtuais fez com que os indivíduos se acostumassem a socializar constantemente (Maciel, 2010). Dessa maneira, os jovens profissionais valorizam a afinidade e cordialidade entre colegas de trabalho, o grau de colaboração e troca com seus pares e superiores, a qualidade dos gestores – avaliando se estes podem ser considerados *admiráveis* – bem como a competência dos colegas, sendo todos estes fatores essenciais para que se tenha um bom clima organizacional (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

## **2.2 Carreiras: perspectiva histórica no Brasil e no mundo**

Alterações na dinâmica do mercado de trabalho são o principal motor para que mudanças de padrões de carreira aconteçam ao longo do tempo. Nesse sentido, fatores econômicos, sociais e culturais devem ser levados em conta quando se busca compreender as características típicas de carreira de uma determinada geração.

Quando se fala em carreiras típicas da geração Y, é inevitável mencionar alguns temas que provocaram mudanças profundas no ambiente corporativo nas últimas décadas, como a globalização, a tecnologia e a diversidade (Silva et al., 2011).

O modelo de carreira tradicional, predominante até os anos 1960, estava baseado num acordo de longo prazo implícito entre organizações e empregados. A lógica consistia na

seguinte troca: a empresa garantia estabilidade profissional ao indivíduo, enquanto este se comprometia em permanecer na organização caso fossem mantidas as condições normais de trabalho. Tal vínculo de longo prazo era chave para a progressão na carreira, pois uma trajetória ascendente do ponto de vista de status e remuneração era necessariamente linear e hierárquica (Sullivan & Baruch, 2009). Assim sendo, uma mudança de organização poderia comprometer esse processo.

A ascensão do regime militar no Brasil no decorrer dos anos 1970 acentuou o componente hierárquico e centralizador também na esfera privada e corporativa, deixando ainda mais evidente a estrutura de tomada de decisão (Fleury & Fischer, 1992).

No entanto, a erupção dos movimentos hippies, a entrada da mulher no mercado de trabalho e a intensificação da competitividade decorrente do processo de globalização modificaram a dinâmica dos mercados e, conseqüentemente, abriu caminho para que novas formas de carreira passassem a ser discutidas. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008):

Mesmo que as grandes empresas hierárquicas continuem influenciando a maneira como as pessoas enxergam o emprego e a carreira, as chamadas carreiras organizacionais deixaram de ser uma opção predominante entre os profissionais. Assim, surge uma forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a certos fatores, como, por exemplo, as necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores.

No Brasil dos anos 1980, o péssimo cenário econômico prejudicou o mercado de trabalho e fomentou um sentimento coletivo de incerteza. Segundo Amaral (2004), tal cenário tende a intensificar os contrastes entre gerações no que se refere à carreira. A geração que procede aquela que passou por condições econômicas penosas acaba dando um peso maior à necessidade de satisfação no trabalho, tornando-se menos leal às organizações. Isso se deve ao fato de que os filhos que viram seus pais priorizarem o trabalho em detrimento do convívio familiar, para depois serem descartados pelas organizações em cenários de corte de funcionários ou obsolescência da função que ocupavam – e depois acabam sendo mais exigentes em ter uma vida profissional em que seja possível conciliar os interesses pessoais com os objetivos da empresa (Albuquerque & Cordeiro, 2013).

Na década de 1990, o avanço dos meios de comunicação e a revolução da internet foram responsáveis pelo encurtamento das distâncias e flexibilização das jornadas de trabalho, o que permitiu que as carreiras deixassem de se limitar às fronteiras da organização (Silva et al., 2011). No Brasil, a estabilização da economia e abertura dos mercados permitiram que o país passasse a competir em âmbito global.

Finalmente, com a chegada dos anos 2000, o ritmo acelerado de mudanças exigiu que as empresas reflitam sobre como se adaptar a essa nova realidade. Além disso, o fenômeno das redes sociais ao redor do mundo adicionou ainda mais complexidade ao ambiente competitivo. Nesse sentido, para que fosse possível responder rapidamente às demandas do mercado, tornou-se essencial que os profissionais estivessem preparados para solucionar problemas diversos, inovar e compreender a dinâmica competitiva de um mercado cada vez mais complexo. Novas competências passaram a ser exigidas e a chamada *guerra por talentos* resume um processo de competição por um sucinto grupo de profissionais, sendo estes aqueles que tinham em seus currículos experiências profissionais consideradas relevantes e diversas, bem como uma qualificação acadêmica sólida.

Desta forma, o modelo tradicional foi gradualmente perdendo espaço para um novo modelo, pautado pela independência e autonomia. Essa nova lógica faz com que o profissional se torne responsável pela gestão de sua carreira e pelo seu desenvolvimento, papel que antes era realizado pelas organizações (Albuquerque & Cordeiro, 2013).

Então, a carreira já envolveu a ocorrência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade (London & Stumph, 1982). Para este trabalho, entende-se que carreira seja a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.

### ***As novas formas de carreira***

As mudanças observadas se relacionam com dois comportamentos chave que têm se tornado típicos entre os profissionais: o surgimento de uma capacidade de adaptação em ambientes com alta velocidade de mudança, e uma gestão de carreira que transcende as barreiras da organização. Conforme afirmado por Silva et al. (2011), os profissionais passam a olhar além das fronteiras da organização motivados pela busca por novos aprendizados ou pela ampliação de sua rede de relacionamentos profissional.

Albuquerque e Cordeiro (2013) enfatizam o contexto econômico por detrás dessas mudanças: surgimento de empresas menores que passam a disputar profissionais com as grandes corporações, descentralização da tomada de decisão mediante a reestruturação dos organogramas tornando-os mais horizontais – assim favorecendo a autonomia dos profissionais – e o aumento da mobilidade dos trabalhadores no mercado de trabalho. Segundo os autores, “buscou-se reposicionar o conceito de carreira adaptando-o a essa nova realidade e propondo duas teorias de carreira: a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994) e a carreira proteana (Hall, 2002)”.

Entende-se por carreira o conjunto de experiências profissionais relevantes que um indivíduo teve ao longo de sua vida, sejam elas dentro ou fora da organização, o que na prática engloba tanto movimentos físicos – como mudança de organização, opção por empreender, entre outros – quanto o sentido que o profissional atribui a essas mudanças, podendo ser de fracasso em caso de uma demissão ou de determinação caso tenha sido uma escolha consciente de buscar novos caminhos (Silva et al., 2011).

O que se nota é que as novas formas de carreira são uma tendência na história recente e refletem mudanças econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que ocorreram nas últimas décadas. Na medida em que a mobilidade é um componente chave das teorias que buscam explicar os novos modelos de carreira, é razoável supor que, de uma maneira geral, todos os profissionais devem estar se movimentando mais em razão dos novos paradigmas que vêm modificando a dinâmica do mercado de trabalho.

Portanto, torna-se válido destacar alguns fatores que são particulares da geração Y, sendo estes capazes de potencializar o seu grau de mobilidade independentemente das tendências discutidas anteriormente.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando-se os objetivos deste trabalho, optou-se por uma abordagem metodológica mista, em razão da natureza distinta de cada uma das perguntas de pesquisa. A primeira implica na necessidade de explorar a relação de causalidade entre os elementos *geração* e *grau de mobilidade na carreira*. Foi imprescindível que a amostra utilizada contemplasse um conjunto significativo de observações, que possibilitassem testar a hipótese de que o tempo médio de permanência no emprego é significativamente menor entre a geração Y, considerando os profissionais brasileiros de nível gerencial e sênior.

Já no que se refere à segunda pergunta, foi preciso elaborar uma estratégia que possibilitasse a obtenção de insights e conteúdos capazes de fomentar uma discussão acerca da tomada de decisão da geração Y na gestão de sua carreira. Múltiplas variáveis são influentes nesse processo, e o objetivo foi ampliar o grau de conhecimento sobre esta

realidade complexa, por meio da identificação dos elementos mais representativos e que caracterizam a amostra analisada. Essa abordagem é identificada na literatura como construtivista, pois ela propicia a obtenção de elementos de discussão e questionamentos que irão contribuir com a ampliação do conhecimento que se tem sobre um tema de alta complexidade.

O primeiro passo foi realizar uma pesquisa descritiva e transversal, que contou com o consentimento da Egon Zehnder para acessar a sua base de dados. A Egon Zehnder é uma multinacional de origem suíça que é líder de mercado na busca e avaliação de executivos de alta gestão, atuando no segmento de executivos sênior ou *high potential*. A companhia possui escritórios em mais de 40 países e está presente no Brasil desde os anos 1980. A partir de informações que foram concedidas pela empresa, foi possível construir uma amostra composta por 900 profissionais que foram apresentados para os clientes da Egon Zehnder Brasil ao longo da última década. Foram selecionados aqueles que eram de nacionalidade brasileira e nascidos entre 1954-1984, o que corresponde às gerações Y, X e Baby Boomers.

Os dados foram tratados e foi consolidada uma amostra composta por 797 observações, com predomínio de profissionais do sexo masculino (63%), que trabalham no estado de São Paulo ou Rio de Janeiro (81%) e que possuem uma formação bastante sólida, dado que 97% tem curso superior completo e 47% deles são pós-graduados ou formados em um curso de MBA.

A idade referiu-se ao ano de 2014 e, por meio dela, foi possível identificar que existiam na amostra 107 indivíduos da geração Y, 541 da geração X e 149 Baby Boomers. Em relação ao tempo médio, analisou-se a trajetória de carreira de cada um dos profissionais e calculou-se uma média do tempo que permaneceu em cada uma das instituições que trabalhou. Foram desconsiderados períodos sabáticos, pausas para se dedicar exclusivamente a cursos e especializações, bem como períodos em que não se trabalhou integralmente para uma determinada companhia.

Após o tratamento dos dados e a consolidação da planilha, utilizou-se o programa SPSS para analisar estatisticamente as observações e conduzir um teste t. Por meio dele, foi possível testar a hipótese de que o tempo médio de permanência da geração Y nas empresas é significativamente menor. Esse método foi escolhido pelo fato de a variância da população ser desconhecida, e parte-se da premissa de que a estatística de teste segue a distribuição t de Student após serem realizados os devidos ajustes.

Tratando-se do segundo aspecto do problema de pesquisa, foram realizadas entrevistas em profundidade semiestruturadas, com o objetivo de investigar se o que fora apontado pela literatura internacional, em termos de expectativas dos profissionais da geração Y, faria sentido para o caso brasileiro e, também, se o que fora identificado como valores dessa geração nas referências nacionais sobre o tema impacta nas suas decisões de carreira. Essa estrutura de entrevista foi escolhida por permitir um grau mais elevado de interação entre pesquisador e entrevistado, além de maior flexibilidade na elaboração de perguntas e liberdade para que o entrevistado as responda.

As entrevistas foram realizadas com sete dentre os 797 executivos que foram analisados neste trabalho, escolhidos por se tratarem de casos típicos em termos do seu grau de mobilidade na carreira, e por serem convenientes já existia uma maior facilidade em contatá-los e marcar a entrevista. As entrevistas foram realizadas por telefone e tiveram um tempo médio de 45 minutos de duração, sendo que algumas ocorreram instantaneamente após a primeira ligação e outras tiveram que ser agendadas por telefone ou e-mail. Os dados para contato dos entrevistados foram concedidos também pela Egon Zehnder.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro composto pelos principais temas trazidos pela literatura em termos de expectativas e valores da geração Y, bem como

a definição de cada um deles e aspectos relacionados. O roteiro teve a função de guiar o pesquisador e permitir que ele conduzisse a entrevista de modo que a literatura pudesse ser confrontada, obtendo insights e elementos suficientes para posteriormente discutir novas descobertas, criticar e fomentar uma discussão sobre o tema e endereçar o problema de pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem como vantagem o fato de poder ser redirecionada ao longo do processo investigativo, o que ocorre em função daquilo que o pesquisador considera conveniente mediante seus objetivos e foco na análise. Por esse motivo, ele assume um papel particularmente importante e ativo em um estudo dessa natureza. Segundo Neves (1996), a abordagem qualitativa trata da compreensão de fenômenos mediante a perspectiva dos participantes da situação estudada e da interpretação que é feita pelo pesquisador.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente analisadas, o que foi feito a partir do conhecimento prévio adquirido sobre o tema, que resultou na base teórica utilizada neste estudo e descrita na sessão anterior. Além da literatura nacional e internacional, o conhecimento empírico do pesquisador sobre a geração Y foi fundamental para adaptar o conhecimento estrangeiro ao contexto brasileiro.

Foram reunidos alguns pontos considerados esclarecedores ou inusitados entre cada um dos temas, formando-se as categorias de análise. Esses elementos foram utilizados para dialogar com a literatura e identificar as principais descobertas relacionadas ao problema de pesquisa.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1. Análise estatística sobre o grau de mobilidade na carreira**

Um dos objetivos da pesquisa foi comparar a mobilidade dos profissionais da geração Y com a mobilidade das faixas geracionais anteriores, por meio do tempo médio de permanência no emprego apresentado por cada um dos integrantes da amostra. Assim, foi realizado um teste t para amostras independentes, no qual se comparou o tempo médio, em anos, desses dois grupos (geração Y e gerações anteriores).

O resultado da análise apontou uma diferença significativa entre as médias dos grupos geracionais ( $t(229,32) = -5,12; p < 0,01$ ): os integrantes da geração Y permaneceram menos tempo (em anos) nos seus empregos ( $M = 3,42; DP = 2,03$ ), do que as gerações anteriores ( $M = 4,65; DP = 3,64$ ); observa-se, consistente com o que é apontado pela literatura, uma permanência menor nas empresas por parte das gerações mais novas.

Esse resultado reforça que essa característica também se aplica à realidade de gestores brasileiros. A questão que permanece é: quais são os fatores que explicam essa maior mobilidade, indo além do pressuposto da deslealdade? Este ponto foi explorado por meio das entrevistas realizadas com alguns dos profissionais que constituíram a amostra.

### **4.2. Entrevistas sobre valores e expectativas**

Sete entrevistas em profundidade foram realizadas com membros da geração Y que ocupam posições de nível gerencial ou sênior nas principais empresas que operam no Brasil.

Os temas a serem explorados neste trabalho foram mencionados anteriormente no que se refere aos valores e expectativas da geração Y sob a perspectiva do mercado de trabalho: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pacote de remuneração e benefícios atraente, oportunidades de crescimento, experiências profissionais significativas, bom ambiente de trabalho e aspectos emocionais.

A seguir, encontram-se as principais descobertas sobre cada um deles, sendo estas ilustradas e exemplificadas por meio de excertos das entrevistas. Ao final de cada trecho há

um código que permite a identificar qual entrevistado (E1, E2, E3 etc.) fez essa afirmação e à qual posição (P1, P2, P3 etc.) que ocupou ao longo de sua carreira se referia.

#### **4.2.1. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**

Este tema foi identificado em três entrevistadas, tendo sido o fator decisivo para que o E5 decidisse abandonar duas dentre as cinco posições que ocupou ao longo de sua trajetória de carreira.

“O trabalho numa empresa de consultoria é muito intenso. Você tem flexibilidade e autonomia para trabalhar, mas o volume de trabalho é tão grande que essa flexibilidade não se reverte em qualidade de vida. No começo você tem energia e os desafios te motivam, mas tem uma hora que você começa a se questionar até que ponto o sacrifício vale a pena. [...] Acabei saindo da empresa porque eu precisava de um tempo, e trabalhando lá eu não conseguia nem parar pra respirar.” (E5P1)

É interessante notar que a E4, que hoje também trabalha numa empresa de consultoria estratégica, apontou que a falta de tempo para a vida pessoal poderá ser o principal motivo para a sua saída da empresa no futuro. Ela coloca que sua motivação e realização profissional estão fazendo com que a longa jornada de trabalho valha a pena por enquanto, mas já aponta que pode ser que daqui alguns anos esteja no mesmo impasse mencionado pelo E5.

“Hoje eu tenho muita energia e estou motivada, por isso eu aguento essa rotina tão pesada de trabalho. Acho que daqui a alguns anos a principal razão pela minha saída da empresa vai ser que eu vou querer ter mais tempo pra mim.”(E4P3)

O principal fator que gerou no E5 um alto grau de estresse e infelicidade no trabalho foi a discordância com diversas políticas da empresa em que trabalhava, o que reduziu a admiração que tinha pela organização e seus profissionais. A temática do “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” sofre bastante influência dos outros temas discutidos nesse trabalho. Afinal, a forma com que o executivo percebe a sua vida pessoal e profissional tem relação com o quão sintonizadas estas esferas estão com suas expectativas para ambas e valores pessoais.

Um outro componente importante para este tema são as condições que o profissional encontra na empresa para discutir suas condições de trabalho. Abaixo, destaca-se a opinião do E6 sobre este aspecto, revelando que para ele uma abertura nesse sentido é essencial para que a empresa não perca seus talentos. Uma mentalidade que valoriza flexibilidade e autonomia fica bastante evidente, bem como sua necessidade de enfatizar que estes elementos não implicam em queda de comprometimento perante a empresa e redução da produtividade.

“Se você quer saber, quando uma pessoa me fala que está trabalhando demais, e que não tem tempo pra nada, eu acho um péssimo sinal. Porque das duas uma: ou ela não sabe dizer não pro trabalho e acaba sacrificando a vida pessoal, o que no longo prazo só piora sua produtividade; ou ela tem um ritmo muito lento e não consegue fazer suas atividades num tempo razoável; ou ela está mentindo.” (E6P5)

A flexibilidade também é fundamental para a geração Y, pois entende-se que seu efeito colateral é um forte estímulo à produtividade. Afinal, se ninguém é obrigado a *bater cartão*, é possível ter mais tempo para a vida pessoal e outros projetos desde que o profissional busque se aperfeiçoar e executar suas tarefas mais rapidamente.

#### **4.2.2. Pacote de remuneração e benefícios atraente**

Cinco entrevistados comentaram a questão da remuneração e dois deles atribuíram grande relevância a este atributo.

O E7 revela que optou por entrar no mercado financeiro porque os profissionais eram significativamente melhor remunerados do que nos demais segmentos. Logo, isso foi determinante para a sua entrada neste mercado, mas não para aceitar uma oferta específica. Além disso, ao longo da sua carreira, fica claro que outros fatores acabaram sendo mais relevantes do que a remuneração, fazendo com que saísse deste setor:

“Quando você sai da faculdade você não sabe o que existe por aí. Sempre vi uma correlação clara entre dinheiro e sucesso – salvo algumas exceções - então fui trabalhar onde o dinheiro estava.” (E7P1)

A E1 ressalta o quanto a desvinculação entre o pacote de remuneração e performance estavam impactando a sua motivação e satisfação com a instituição onde trabalhava. Conforme apontado pela literatura, os profissionais da geração Y querem ser recompensados por seu desempenho, sendo o aumento de salário umas das formas disso ser feito. Isso se deve ao fato destes profissionais precisarem de estímulos, ou seja, o fato do bom desempenho não ser recompensado via salário ou promoção, esvazia o sentido de desempenhar acima da média, o que faz com que se sintam desmotivados e acomodados.

“Eu sabia desde aquela época que era uma profissional de alta performance. Era muito frustrante ver que as pessoas não reconheciam isso. A minha responsabilidade era maior do que a de pessoas acima de mim e eu não via espaço para ser promovida ou receber um aumento.” (E1P1)

“Foi um reconhecimento do meu trabalho que eu não sentia na [Empresa 1]. Tinha acabado de discutir um aumento de 15% e eles disseram que não.” (E1P2)

Assim como a E1, o E3 também revela que entende o aumento de remuneração como um feedback do seu trabalho. Afirma que ficou lisonjeado com a proposta dos sócios da empresa e nem mencionou as conquistas materiais que poderiam derivar dela. Segundo as explicações que fizera na entrevista, entrar na sociedade era benéfico essencialmente em termos financeiros, mas requiritava um comprometimento de longo prazo que não fazia sentido para ele.

Desse modo, pode-se afirmar que para o E3, o aumento da remuneração não fora um fator decisivo, pois não impediu o seu desejo por deixar empresa. Assim como ele, outros entrevistados também comentam que a remuneração assumiu um papel secundário na sua escolha por aceitar uma proposta de emprego:

“Independente da oferta ter sido atraente em termos de cargo e salário, eu só aceitei porque conhecia a instituição, sabia que era um ambiente sério e que ela respeitada pelo mercado. Jamais teria queimado o meu currículo e ido pra um lugar onde eu mesma não colocaria o meu dinheiro.” (E1P2)

A E2 coloca que, apesar do salário ser importante, existem outros componentes que devem ser levados em conta, como a visibilidade e oportunidades que uma posição oferece. É importante mencionar que, conforme apontado pela literatura, a geração Y faz uma gestão ativa da sua carreira. Nesse sentido, esta entrevistada traz um raciocínio característico dessa geração: o que importa é a minha remuneração aumentar no longo prazo e, para isso, pode ser que eu precise abdicar de um pacote atraente no curto prazo. Já o E6 coloca que nunca precisou abrir mão de dinheiro no decorrer de sua trajetória de carreira, mas também revela que este elemento foi secundário em suas decisões. Além disso, essa geração sabe que para ser mais valorizada no futuro – e conseqüentemente ser melhor remunerada – precisa passar por experiências profissionais que a diferenciem e desenvolver habilidades “vendáveis”.

Como a geração Y tem como característica o fato de valorizar empresas que associem remuneração com performance, é natural que especule que essa geração prefere aquelas empresas que tem uma remuneração variável mais agressiva. No entanto, o que o E6 aborda é, justamente, que isso pode não ser a melhor opção dependendo da fase de vida em que um profissional se encontra.

#### **4.2.3. Oportunidades de crescimento**

Este tema fora o mais determinante para as movimentações de carreira dos profissionais entrevistados. Pelo menos um dos elementos que o compõem foram mencionados pelos entrevistados em todas as suas mudanças de posição.

Fatores como perspectivas de promoção e aumento de remuneração, novos desafios, experiências e aprendizados, desenvolvimento de habilidades vendáveis, entre outros, são essenciais para que os profissionais vejam valor na posição que ocupam ou para a qual pretendem se movimentar.

Além disso, conforme apontado pela literatura, o próprio contato com os videogames ao longo de sua fase de crescimento e formação, gerou nos membros da geração Y uma necessidade de terem um novo desafio a cada fase de sua vida, bem como de serem recompensados e receberem um feedback positivo quando estes são atingidos. Os trechos apresentados a seguir ilustram essas características:

“O que mais me atraiu na proposta da [Empresa 3] foi conhecer um business diferente, que tinha outra dinâmica, outra lógica.” (E2P3)

“Eu decidi sair porque a curiosidade de conhecer o ‘mundo real’ era muito grande. Queria entender a dinâmica de trabalho em uma grande empresa, ter que lidar com novos desafios e com uma lógica que até então era desconhecida para mim.” (E6P1)

“A gota d’água foi quando eu mudei radicalmente a área que ele me colocou, o que trouxe um ganho absurdo em termos financeiros para a companhia, e ele não só não me reconheceu por isso, como descumpriu o nosso acordo de me mudar de posição depois que eu cumprisse a meta [referindo-o se CEO].” (E5P3)

Outros aspectos fundamentais mencionados pela literatura para que esta geração tenha a percepção de que tem oportunidade de crescimento são a autonomia e a visibilidade que uma determinada posição oferece:

“Quando me contrataram, esse diretor que era meu antigo mentor me disse: aqui é uma zona, falta processo. Mas foi isso justamente o que me atraiu. Eles me deram autonomia e a responsabilidade para mudar as coisas. Estavam me chamando pra isso.” (E2P2)

“A posição não me motivava. Era muito operacional, eu não tinha espaço para fazer nada. Trabalhei lá um ano, mas em termos de aprendizado e volume de trabalho parece que foi um mês.” (E3P1)

Identificou-se também nas entrevistas que estes profissionais valorizam o investimento na sua formação profissional e em treinamentos que garantam a eles uma qualificação mais sólida.

Além disso, os estudos acadêmicos apontam que o potencial que uma determinada posição representa em termos de networking também impacta nas escolhas de carreira dos profissionais da geração Y. É importante ressaltar que alguns dos entrevistados buscaram ativamente posições que ampliassem sua rede de relacionamentos, enquanto outros apenas reconhecem a importância que ex-colegas de trabalho e recomendações espontâneas tiveram em sua trajetória de carreira:

“Desde cedo eu já tinha uma noção muito clara da importância do networking, principalmente tratando-se de colegas de trabalho. Por isso, estar cercado de

peessoas nas quais você aposta sempre foi essencial pra mim. Trabalhar com quem você não admira é perda de tempo.” (E7P1)

Finalmente, os entrevistados ilustram um importante componente das novas formas de carreira; a carreira não é apenas um conjunto de fatos, mas sim o sentido que o profissional atribui a eles. Portanto, os profissionais analisam os empregos pelos quais passaram e o atual de modo a identificar atribuindo um sentido à sua trajetória, além de se questionar sobre qual rumo querem dar a ela. Este processo é individual e é importante que o profissional tenha confiança e autoconhecimento para realizar uma boa gestão da sua carreira.

“Lembro da minha mãe falando que eu era louca. Mas estava certa que aquilo ia me dar visibilidade e que eu ia me desenvolver muito. Queria um novo desafio.” (E2P2)

#### **4.2.4. Experiências profissionais significativas**

Este item fora mencionado por quatro entrevistados e bastante determinante para as decisões de carreira de três deles (E1, E2 e E5):

“Eu vi que essa empresa estava entre as melhores empresas para se trabalhar. Isso me atraiu muito na ocasião. A empresa tinha uma excelente reputação no mercado e muita gente queria trabalhar lá.” (E2P1)

No caso do E5, o elemento relacionado ao tema que se destaca é o fato das políticas da organização não serem compatíveis com seus valores pessoais, fazendo com que ele considerasse sua permanência na empresa insustentável. Já as E1 e E2 destacam outro elemento, que é a boa reputação da organização.

“Eu quis tirar uns meses para colocar a minha cabeça no lugar e aproveitei a oportunidade pra ir atrás de alguma coisa que me inspirasse. A oportunidade de trabalhar voluntariamente no Camboja era exatamente o tipo de experiência que eu estava buscando.” (E5P1)

“Quando você trabalha em consultoria, você dá o seu melhor para solucionar o problema do cliente sem ter garantia nenhuma de que ele não vai sentar em cima do relatório final.” (E5P2)

#### **4.2.5. Bom ambiente de trabalho**

Este também foi um tema amplamente discutido pelos entrevistados e apontado como um dos mais significativos para as movimentações de carreira. Todos eles tiveram este fator como grande motivador em pelo menos uma das posições que ocuparam, ou viam na sua ausência a maior causa de sua insatisfação no trabalho. Este tema trata da cordialidade e afinidade entre os colegas de trabalho:

“O ambiente de trabalho é ótimo, fiz diversos amigos e tenho uma profunda admiração pelos meus superiores. Acima de tudo, a equipe me inspira.” (E4P3)

“Meus melhores amigos hoje foram meus colegas de lá [Empresa 4]. Inclusive, não tenho o menor problema em trazer pessoas para a esfera pessoal que eu conheci através do trabalho. É tudo uma questão de bom senso e de manter o profissionalismo independente do vínculo que você tem com a pessoa.” (E6P4)

Pela ótica da geração Y, o grau de colaboração entre colegas de trabalho também é um requisito fundamental para que haja um bom ambiente de trabalho.

“Nada me motiva mais do que um ambiente colaborativo. Eu faço o meu trabalho e quero crescer, mas jamais farei isso as custas da equipe. Pelo contrário, as minhas maiores conquistas só foram possíveis quando todos estavam lutando pela mesma coisa, trabalhávamos por um objetivo comum.” (E2P4)

“Não é preciso ser um grande gênio pra aprender que um ambiente em que as pessoas trabalham pra si não funciona. Eu aprendi da maneira mais difícil:

trabalhei em lugares em que cada um fazia o seu, e também em lugares que todo mundo era parte de uma coisa só. Todas as empresas bem sucedidas tem uma equipe sólida, são muito raras as exceções.” (E7P4)

Foi também discutido pela teoria a importância do profissional admirar a liderança e seus colegas de trabalho. Os entrevistados abordaram ambos os aspectos:

“Eu não admirava a liderança e muito menos as pessoas que estava a minha volta. As coisas eram um pouco ineficientes, não havia meritocracia e a companhia não tinha credibilidade no mercado porque mudava de estratégia o tempo todo.” (E1P1)

“Eu sempre quis trabalhar com pessoas inteligentes, em um ambiente mais sênior, tanto em termos de estrutura física, quanto da qualificação dos funcionários.” (E3P3)

“Sempre procurei me informar sobre a empresa quando recebo uma proposta. Entrava em contato com conhecidos que haviam trabalhado na empresa ou estavam nela e perguntava tudo: como era a estrutura da empresa, o processo de tomada de decisão, se tinha muita burocracia e as coisas aconteciam lentamente, se era difícil que uma ideia nova saísse do papel, quem e como era o líder, como era o time, se as pessoas trocavam informações ou se tinha muita politicagem etc.” (E6P4)

“No começo você se espelha 100% em quem está acima de você. Ou você vê no seu chefe alguém que você quer ser ou não vê, e quando não vê você acaba se movimentando.” (E7P1)

#### **4.2.6. Aspectos emocionais**

Os aspectos emocionais abordados pela literatura também foram identificados nas entrevistas. Esses aspectos exercem grande influência sobre a mobilidade da geração Y porque parte-se do princípio que, por possuírem altas expectativas, estes profissionais estão mais propensos à frustração e, portanto, a deixarem seu emprego. Além disso, nota-se que os entrevistados confiam que vão conquistar seus objetivos:

“Nunca me contentei com pouco, queria brilhar, abraçar o mundo. Eu me matava e, por isso, acaba conquistando os meus objetivos. Isso me deu confiança de que eu podia ser aquilo que quisesse” (E2P1)

“Eu tinha potencial para fazer o que eu quisesse, mas meus superiores pareciam não acreditar nisso. Não me sentia valorizada como gostaria de ser e isso passou a me desmotivar.” (E4P2)

Além disso, identificou-se nas entrevistas claros indícios de impaciência e uma busca por um crescimento rápido na carreira. Foi possível identificar também alguns pontos relacionados com o que fora apontado pela teoria de carreira proteana. Assim, os indivíduos passam a gerir ativamente suas carreiras e a incorporar seus valores e expectativas neste processo. Nesse sentido, as escolhas profissionais são mais influenciadas pelos objetivos de carreira e busca por desenvolvimento pessoal, do que pela necessidade de estabilidade.

Essa questão é abordada pelo E6 e questiona alguns estereótipos da geração Y, analisando de maneira positiva o aumento da mobilidade na carreira identificado em profissionais mais jovens. Ele associa a mudança de emprego com indícios de coragem e determinação, pois reflete que o profissional não se acomoda em uma determinada posição considerada confortável, pois busca realizar-se profissionalmente.

Outro ponto que deve ser mencionado refere-se ao estereótipo da geração Y quanto ao menor grau de fidelidade perante à organização. O que se nota é que esta é uma análise pouco pertinente: os profissionais da geração Y que foram entrevistados são, conforme apontado anteriormente, bastante determinados em relação aos seus objetivos e incorrem em altos riscos para atingi-los, sendo possível afirmar que são extremamente fiéis às suas convicções e metas profissionais. Além disso, por não se limitarem às fronteiras da

organização, acabam analisando as ofertas de diversas companhias simultaneamente. De fato, essas características aumentam a probabilidade de se movimentarem, no entanto, se a organização tiver a capacidade de manter as oportunidades de crescimento e desenvolvimento do seu funcionário, este pode permanecer por um longo período estabelecendo um relacionamento de longo prazo com a companhia:

“Quando eu terminei o MBA o assédio foi intenso, me ofereceram diversas oportunidades de emprego, mas eu nem considerei aceitar alguma delas. Quando eu me comprometo com alguma coisa eu honro esse contrato. A [Empresa 3] apostou em mim e eu queria provar que eles fizeram a escolha certa.” (E5P3)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de as carreiras sem fronteira e proteanas estarem alterando a dinâmica do mercado de trabalho como um todo, existem fatores particulares da geração Y que estão acelerando a velocidade com que se movimentam na carreira em relação aos profissionais das gerações anteriores.

Foi possível verificar que três dentre os seis aspectos selecionados para investigação exerceram maior influência sobre as decisões de carreira dos profissionais entrevistados: oportunidades de crescimento, bom ambiente de trabalho e aspectos emocionais.

Observou-se que grande parte do que fora identificado na literatura estrangeira se aplica aos executivos brasileiros entrevistados, tanto no que se refere às características singulares da geração Y, quanto às suas expectativas de carreira e valores como profissional. Todos os aspectos selecionados para investigação foram mencionados pelo menos uma vez nas entrevistas, mas os três temas – oportunidades de crescimento, bom ambiente de trabalho e aspectos emocionais – foram identificados como os que foram mais representativos e determinantes para as movimentações de carreira dessa amostra.

Conforme discutido na parte de resultados, os temas oportunidades de crescimento e aspectos emocionais estão bastante veiculados aos conceitos estabelecidos pelas novas formas de carreira. Nesse sentido, tais temas são mais determinantes porque englobam duas fontes de influência: uma intrínseca, que trata das características singulares da geração Y, e outra extrínseca, que deriva das novas tendências que tem afetado o mercado de trabalho como um todo. Quanto ao aspecto *bom ambiente de trabalho*, este foi considerado bastante relevante para os entrevistados. E conforme apontado pela teoria de carreira sem fronteiras, a busca por oportunidades de crescimento transcende as barreiras organizacionais. Nesse sentido, torna-se particularmente importante que os executivos construam uma rede sólida de contatos, pois isso maximiza a probabilidade de serem indicados para uma determinada posição, o que aumenta sua oportunidade de escolha na carreira.

Após a realização deste estudo, foi possível compreender em maior profundidade alguns elementos que correspondem a estereótipos negativos da geração Y. Em primeiro lugar, ficou claro que o seu vínculo com a organização depende das oportunidades de crescimento que ela oferece. Nesse sentido, não é pertinente afirmar que os profissionais da geração Y são mais desleais. A colocação mais coerente seria a de que sua lealdade vai depender do quanto a organização está disposta a investir em seu desenvolvimento, permitir que tenham novos desafios e aprendizados, oferecer posições que lhes deem visibilidade e oportunidade de impactar diretamente nos resultados e processos da organização, bem como de assegurar a meritocracia e rápida ascensão.

Em segundo lugar, há a necessidade de os profissionais entrevistados receberem estímulos constantes para que vejam sentido no ato de trabalhar e de melhorar sua performance. Esses estímulos variam e podem ser o reconhecimento do líder por meio do feedback, oportunidades de crescimento e desenvolvimento que a posição oferece, a visibilidade que terá se trouxer bons resultados, entre outros.

Por sua vez, a frenética busca por motivos para estar em uma posição gera grande ansiedade e impaciência, fazendo com que os profissionais da geração Y fiquem insatisfeitos com maior frequência.

No que se refere às limitações deste estudo, é importante mencionar que os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a população de profissionais brasileiros da geração Y que ocupam posições de nível sênior ou gerencial, já que a amostra utilizada foi não probabilística e intencional.

Seria interessante que os estudos futuros relacionados ao tema buscassem remover a influência da idade sobre a análise do grau de mobilidade na carreira. As novas formas de carreira tendem a influenciar o mercado de trabalho como um todo, fazendo com que os profissionais, de um modo geral, mudem com mais frequência de empresa.

É válido mencionar que, em razão da dificuldade metodológica em isolar a influência da variável idade sobre estudos geracionais, pouquíssimos autores buscaram minimizar seus efeitos, sendo esse um grande desafio para este campo do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; CORDEIRO, H. T. D. Perfis de Carreira da Geração Y. Encontro da Anpad, 37. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.
- AMARAL, E. **Geração Y**. 2008. Disponível em: <[https://pt.scribd.com/doc/234558122/ Elizabeth-Amaral](https://pt.scribd.com/doc/234558122/Elizabeth-Amaral)>. Acesso em: 19.out.2014.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 4, n. 15, p. 295-306, 1994.
- EDMUNDS, J.; TURNER, B. S. Global generations: social change in the twentieth century. **The British Journal of Sociology**, v. 56, n. 4, p. 559-577, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 5-15, 1992.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Londres: Sage, 2002.
- LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **HSM Management**, v. 3, n. 74, p. 70-76, 2009.
- MACIEL, N. B. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações**. 2010. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.
- MCLUHAN, M. **The Gutenberg Galaxy: the making of typographic man**. Toronto: University of Toronto Press, 1962.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3, 1996.
- NG, E. S. W.; SCHWEITZER, L.; LYONS, S. T. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 2, p. 281-292, 2010.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- SILVA, R. C. et al. Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estudo com Profissionais Brasileiros. Encontro da Anpad, 35. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**, v. 35, p. 1542-1571, 2009.
- TAPSCOTT, D. **Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World**. Nova York: McGraw-Hill Education, 2009.
- TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- VALE, J. C. F. do; LIMA, T. C. B. de; QUEIROZ, G. C. O Comprometimento Organizacional entre Grupos Geracionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Encontro da Anpad, 35. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X, e baby boomers. Encontro da Anpad, 32. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim: perspectivas para a análise das relações entre educação e trabalho. Encontro Anual da Anpocs, 29. **Anais...** Caxambu, 2005.
- WELLER, W. Karl Mannheim: Um Pioneiro Da Sociologia Da Juventude. Congresso Brasileiro de Sociologia. 13. **Anais...** Recife, 2007.