

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Perfis de carreira da geração Y: pesquisa com estudantes de pós-graduação
em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais**

Luciana Moreira Silveira

Pedro Leopoldo
2017

Luciana Moreira Silveira

**Perfis de carreira da geração Y: pesquisa com estudantes de pós-graduação
em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Vera Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2017

658.83431 SILVEIRA, Luciana Moreira
S587p Perfis de carreira da Geração Y: pesquisa com estudantes de Pós-Graduação em uma Instituição de Ensino Superior em Minas Gerais/ Luciana Moreira Silveira.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2018.

95 p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2018.
Orientadora : Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado

1. Perfil de Carreira. 2. Geração Y.
3. Carreira Proteana. 4. Carreira Sem Fronteira.
5. Gestão de Pessoas.
I. Título. II. CANÇADO, Vera L., orient.

CDD: 658.83431

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

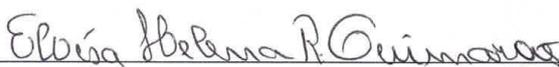
Título da Dissertação: **"Perfis de carreira da geração Y: pesquisa com estudantes de pós-graduação em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais"**.

Nome da Aluna: **LUCIANA MOREIRA SILVEIRA**

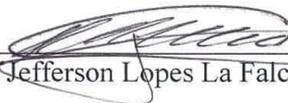
Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado – Orientadora – FPL Educacional.



Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães - FPL Educacional.



Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – FUMEC – MG.

Pedro Leopoldo (MG), 06 de fevereiro de 2018.

A minha mãe, Dagmar,
minha maior incentivadora no exercício da docência
e na realização do mestrado.

Agradecimentos

A Deus, pela luz durante a caminhada.

À Professora Dr^a. Vera L. Cançado, pelas orientações, cuidado e paciência. Minha admiração por você e seu trabalho só aumentaram durante esse período.

À Professora Dr^a. Eloisa R. Guimarães, pelas preciosas orientações durante a qualificação do projeto.

Aos colegas Andreia, Cintia, Elaine, Giovani, Reinaldo e Rafael, pelo apoio na realização da pesquisa.

Ao Márcio, meu amor, pelo apoio incondicional e por possibilitar minha dedicação ao mestrado, zelando pela família durante minhas ausências.

Aos meus filhos, Felipe e Bernardo, que apesar de reclamarem da minha ausência entenderam e respeitaram o meu tempo de dedicação.

Ao meu pai, Walter, pelo apoio e formação. Com você aprendi que tudo se consegue com esforço e dedicação.

Ao meu irmão, pelos ensinamentos espirituais e pelo exemplo, essenciais na minha jornada da vida.

À Ana Karine Senra, pela agradável companhia durante o trajeto para Pedro Leopoldo.

À minha sogra, Marília Teixeira, pelas orações e torcida nesta etapa.

*“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei;
não fosse por elas, eu não teria saído do lugar.
As facilidades nos impedem de caminhar.
Mesmo as críticas nos auxiliam muito”.*

(Chico Xavier).

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo identificar os perfis de carreira de indivíduos da geração Y matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. Foi realizada pesquisa tipo *survey*, descritiva e quantitativa, replicando-se o estudo de Cordeiro (2012). Foi aplicado questionário, enviado via *google docs*, que avalia os oito perfis de carreira de Briscoe & Hall (2006), a partir da combinação das dimensões presentes na carreira proteana (autodirecionamento e orientação por valores) e na carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica e mobilidade física). Obteve-se amostra composta por 118 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada. Os resultados indicaram consistência interna satisfatória da escala, excluindo-se apenas a questão 1. Observou-se que a maioria dos respondentes dessa amostra de jovens da geração Y são mulheres, solteiras, sem filhos, que trabalham atualmente, têm mais de sete anos de experiência, ocupam cargo de analistas, auxiliares ou assistentes e nos últimos cinco anos trabalharam para uma ou duas empresas. Foram encontrados 10 grupos de perfis de carreira, sendo cinco descritos na teoria (contratado, cidadão sólido, andarilho e arquiteto de carreira proteana). Esses perfis apresentam alta mobilidade psicológica e alto autodirecionamento, características fortes dessa geração Y, desafiada pela criação e sustentação de relacionamentos ativos, além da fronteira da empresa, e pela gestão da carreira, baseada nas próprias competências e capacidades. Foram encontrados seis novos perfis (proteano sólido, sobrevivente, viajante convicto, focado móvel, puro desafio e o sexto perfil que não foi analisado por apresentar apenas três respondentes), que apresentam combinações bem variadas das atitudes de carreira, não sendo possível classificá-los como aderentes à carreira proteana ou à carreira sem fronteiras. Encontrar perfis de carreira não descritos na teoria de Briscoe & Hall (2006) denota que existem outras possibilidades de carreira que precisam ser pesquisadas, reforçando o questionamento sobre a existência de perfis de carreira mais aplicáveis à geração Y brasileira.

Palavras-chave: Perfil de Carreira. Geração Y. Carreira Proteana. Carreira Sem fronteira. Gestão de Pessoas.

Abstract

This dissertation aimed to identify the career profiles of the Y generation individuals enrolled in Management postgraduate courses at a higher education institution in Minas Gerais. A descriptive and quantitative survey was carried out replicating Cordeiro's study (2012). A questionnaire was sent via Google docs, which evaluates Briscoe & Hall's eight career profiles (2006), from the combination of the dimensions of protean career (self-direction and values orientation) and boundary less career (psychological mobility and physical mobility). We obtained the return of 118 valid questionnaires. The data were analyzed by means of uni and multivariate statistics. The results indicated the scale satisfactory internal consistence and only question 1 was excluded. Most respondents of Y generation were women, single, with no children, currently working, with over seven years' experience, as analysts or assistants and in the last five years having worked for one or two companies. We found out 10 groups of career profiles five of which were described in the theory (hired, solid citizen, stroller and protean career architect). These profiles present high psychological mobility and high self-direction, this Y generation's strong characteristics, challenged by the creation and support of active relationships, beyond the company frontier, and the career management, based on their own competence and capacity. Six new profiles were found (solid protean, survivor, conviction traveler, focused mobile, pure challenge and the sixth profile that has not been analyzed as there were just 3 respondents), which presented varied career attitudes combinations. Therefore, we were not able to be classified as the protean career or the boundary less career. Finding career profiles not described in the Briscoe & Hall (2006) theory shows that there are other career possibilities that need to be researched, reinforcing the questioning about the existence of more applicable career profiles to the Brazilian Y generation.

Keywords: Career Profile. Generation Y. Protean Career. Boundary less Career.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perfis de carreira.....	32
Tabela 2 - Categorias de análise da pesquisa	50
Tabela 3 - Alfa de Cronbach para as dimensões iniciais da pesquisa	52
Tabela 4 - Síntese da metodologia.....	54
Tabela 5 - Caracterização dos respondentes: variáveis demográficas	55
Tabela 6 - Caracterização dos respondentes: variáveis ocupacionais	57
Tabela 7 - Cidade onde os respondentes residem	59
Tabela 8 - Percepção dos respondentes sobre atitudes de carreira proteana ..	60
Tabela 9 - Percepção dos respondentes sobre atitudes de carreira sem fronteiras	62
Tabela 10 - Perfil de carreira: caracterização dos <i>clusters</i>	65
Tabela 11 - Cluster não definido 4 <i>versus</i> ter filhos.....	70
Tabela 12 - Associação entre as atitudes de carreira e variáveis demográficas	72
Tabela 13 - Mobilidade física <i>versus</i> estado civil e filhos.....	72
Tabela 14 - Mobilidade psicológica <i>versus</i> tempo médio diário de internet e número de empregadores	73
Tabela 15 - Autodirecionamento e orientação por valores <i>versus</i> experiência profissional	74
Tabela 176 - Comparação dados demográficos Silveira (2017) e Cordeiro (2012)	76

Lista de Figuras

Figura 1 - Dimensões da carreira sem fronteiras.	29
Figura 2 - Modelo de pesquisa.	47
Figura 3 - Distribuição do número de <i>clusters</i>	64
Figura 4 - Centroide das dimensões de carreira dos 10 grupos encontrados.	66

Lista de Abreviaturas e Siglas

AD	Autodirecionamento
AFEX	Análise fatorial exploratória
CEO	<i>Chief executive officer</i>
DP	Desvio-padrão
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MF	Mobilidade física
MO	Mobilidade psicológica
MPA	Mestrado Profissional em Administração
OV	Orientado por valores
PASW	<i>Predictive Analytics Software</i>

Sumário¹

1 Introdução.....	13
2 Referencial Teórico	21
2.1 Carreira	21
2.1.1 Conceituando carreiras	21
2.1.2 Novas perspectivas de carreiras	23
2.1.3 Perfis de carreira	31
2.2 Gerações	35
2.2.1 Conceituando gerações	35
2.2.2 Geração Y	36
2.2.3 Carreira e geração Y	41
3 Metodologia	46
3.1 Caracterização da pesquisa.....	46
3.2 Modelo de pesquisa.....	46
3.3 População e amostra.....	49
3.4 Técnica de coleta de dados	49
3.5 Técnica de tratamento e análise dos dados	51
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	55
4.1 Características demográficas e profissionais dos jovens da geração Y	55
4.2 Atitudes de carreira dos jovens da geração Y.....	59
4.3 Classificação da geração Y de acordo com o perfil de carreira.....	64
4.4 Associação entre as características demográficas e profissionais e as atitudes e perfis de carreira.....	71
4.5 Análise comparativa entre o presente estudo e os resultados da pesquisa de Cordeiro (2012).....	75

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016

5 Conclusão	80
Referências	85
Apêndices	91

1 Introdução

As mudanças pelas quais as organizações estão passando são consequência da evolução dos negócios, avanços tecnológicos e inovação, assim como da globalização e competitividade presentes no atual contexto. Esses desafios fazem com que seja repensada a gestão de pessoas nas empresas. Entender a força de trabalho e suas expectativas passa a ser um diferencial competitivo, visto que as pessoas são as executoras das estratégias organizacionais, capazes de contribuir efetivamente para os resultados. As pressões sofridas pelas organizações exigem rápida adaptação, visando conciliar as expectativas tanto das empresas como dos empregados (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Dutra, 2012).

Esse cenário desafiador exige das organizações um novo posicionamento quanto às práticas de gestão de carreiras, bem como mais compreensão sobre as pessoas, em especial sobre o perfil geracional. O modelo tradicional de gestão de pessoas vem sendo substituído por perspectivas mais estratégicas, à medida que o perfil geracional vai se modificando. Uma nova forma de relação de trabalho entre empresa e empregado está surgindo, pautada em mais independência e autonomia. Tal situação exige mudanças no conceito de carreira, assim como nos estudos relacionados ao perfil das novas gerações (Baruch, 2004).

Tradicionalmente, a carreira é entendida sob a perspectiva de uma ocupação, um contrato assalariado, um vínculo de pertencimento a um grupo. Todavia, esse conceito vem mudando ao longo dos anos. Na década de 60, estava relacionado à estabilidade e associado ao crescimento vertical, em troca de recompensas (*status*, financeira ou outras). A partir dos anos 70, o indivíduo começou a ter peso nessa relação e a carreira, segundo Schein (1978), ganhou uma perspectiva mais individual, com as chamadas âncoras de carreira. Nessa linha, ao se pensar em carreira, passou-se a levar em consideração o indivíduo e suas necessidades (Bendassolli, 2009; Dutra, 2002; Sullivan & Baruch, 2009). Com a chegada do século XX, o entendimento sobre carreiras evoluiu para relações de curto prazo, mais autônomas e independentes. A expectativa de longevidade nessa relação foi substituída e atualmente está relacionada ao atendimento dos anseios profissionais (Baruch, 2004).

Diante dessa evolução conceitual, surgem novos modelos de carreiras com muitas possibilidades e direções no tocante ao desenvolvimento profissional. A possibilidade de fazer escolhas permite ao profissional optar por diferentes direções, seja na própria empresa, seja em outras empresas, seja em movimentos laterais e não necessariamente verticais. Sucesso e ascensão na hierarquia não necessariamente andam juntas. O termo trajetórias de carreira multidirecionais contempla satisfação, equilíbrio, autonomia e liberdade, além de remuneração, posição e *status* (Baruch, 2004).

Considerando tais mudanças, pode-se conceituar carreira em duas abordagens: a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994) e a carreira proteana (Hall, 2002). O conceito de carreira sem fronteiras tem como perspectiva a mobilidade física e psicológica, ou seja, a movimentação entre organizações, o interesse por desafios e por trabalhar além das fronteiras da organização. É uma carreira que possibilita a ampliação da rede de relacionamentos e a aquisição de novos conhecimentos (Arthur, 1994). A carreira proteana traz como perspectiva a escolha de carreira, com base nos valores pessoais e na autogestão. O trabalhador assume o papel de protagonista das escolhas profissionais, realizando o direcionamento de sua carreira na busca pela autorrealização. O conhecimento e convicção dos valores pessoais contribuem para a tomada de decisão sobre a carreira profissional. A perspectiva de sucesso da carreira proteana é interna e não externa (Hall, 2002).

A evolução conceitual e as novas perspectivas de carreira apresentadas acompanham as mudanças evidenciadas no perfil geracional. Tais teorias de carreira foram desenvolvidas para explicar os movimentos dos trabalhadores da geração atual, surgindo com a geração X e se consolidando com a geração Y (Briscoe, 2012).

As pesquisas iniciais sobre gerações contaram com a contribuição do sociólogo Karl Mannheim (1952), que define uma geração considerando um grupo de indivíduos que, independentemente de estarem juntos fisicamente e possuírem recurso intelectual similar, apresentam proximidade cultural, em consequência de sua vivência, no mesmo período de sua formação. A data de nascimento é ponto importante, mas não define uma geração. O conceito de geração amplia a

identidade, a partir do momento em que une aspectos sociais e históricos de diferentes indivíduos. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: primeiro, a existência de eventos que quebram a continuidade histórica; e segundo, a vivência desse momento por membros de um grupo etário, durante seu processo de socialização, predispondo-o a certos modos de pensar e a certas experiências (Mannheim, 1993). Entretanto, diferentes pesquisadores caracterizam as gerações a partir de períodos, sendo os mais utilizados: de 1945 a 1967 - geração *baby boomers*; de 1968 a 1979 - geração X; e de 1980 a 1991- geração Y (Smola & Sutton, 2002; Veloso, Dutra & Nakata, 2008).

Estudos ressaltam que indivíduos da geração Y têm muitas singularidades que os tornam diferentes dos demais. As causas desses comportamentos se explicam pelo contexto e criação, assim como pela forma como foram educados. Algumas características pontuam essas diferenças: são bem informados e formados; são totalmente conectados à tecnologia; não receiam as mudanças; respeitam a diversidade, sustentabilidade e ações voluntárias; gostam de criar; são mais flexíveis; buscam as redes para atingir seus objetivos; priorizam as questões pessoais em relação às profissionais; são imediatistas e não lidam bem com restrições, limitações e frustrações. Essa geração encara o trabalho de forma diferente, conciliando-o com diversão e entende o aprendizado como necessidade constante (Coimbra & Shirkmann, 2001; Lombardia, Guido & Pin, 2008; Mattewman, 2012; Veloso *et al*, 2008).

Relacionando-se a questão de carreira à de geração, pode-se supor que existe uma diferenciação também a respeito do perfil de carreira. Os jovens da geração Y são cheios de expectativas profissionais, buscam desafios, rápida ascensão profissional, são altamente capacitados em termos de formação e muito preparados para lidar com a tecnologia. No entanto, são percebidos pelas organizações como despreparados em termos de experiência profissional e habilidades de relacionamento que exijam mais aprofundamento, visto que estão acostumados aos relacionamentos mais virtuais. Apesar de terem muito o que aprender com os profissionais da geração anterior, em função de sua experiência, não os enxergam como referências e estão pouco abertos para essa aprendizagem. Eles querem rápida ascensão e crescimento profissional e enxergam a carreira de forma diferente

(Oliveira, 2011). Esse descompasso entre as expectativas da geração Y e a percepção das organizações quanto ao perfil e anseios dos jovens trouxe à tona a discussão sobre as novas configurações de carreira profissional. É preciso entender o perfil de carreira da nova geração a fim de contribuir para seu desenvolvimento, possibilitando uma relação mais harmoniosa entre organizações e jovens. Dessa forma, possivelmente as organizações precisarão rever seu modelo de gerenciar as pessoas e suas carreiras e os jovens precisarão compreender e aceitar seus *gaps* de desenvolvimento.

Diante de um cenário de frustração profissional por parte da nova geração (Oliveira, 2011) e de incompreensão das organizações quanto ao novo modelo de gestão da nova geração (Cordeiro, 2012), compreender a escolha de carreira a partir da percepção da geração Y se torna um tema de relevância teórica e prática. Tais considerações levam à pergunta que norteia esta pesquisa: qual é o perfil de carreira da geração Y?

Será considerado, nesta pesquisa, o conceito de perfil de carreira apresentado por Briscoe & Hall (2006), como citado em Cordeiro (2012, p. 78): “uma forma de mensuração da realidade social e entendimento das características desse grupo (geração Y), buscando estabelecer relações entre a geração à qual ele pertence e suas atitudes de carreira”. Para caracterizar o perfil de carreira, utiliza-se a combinação entre as duas dimensões da carreira proteana (mobilidade física e psicológica) e as duas dimensões da carreira sem fronteiras (valores pessoais e autogestão). A partir dessa combinação, Briscoe & Hall (2006) propõem oito perfis de carreira que permitem a identificação de desafios pessoais e de oportunidades de desenvolvimento, relativos à carreira.

Utilizando esse modelo, Cordeiro (2012) realizou pesquisa visando identificar os perfis de carreira dos indivíduos da geração Y no Brasil. A amostra foi formada por 2.376 jovens. Os resultados indicaram que o perfil predominante na amostra foi “arquiteto da carreira proteana” e o grupo com menos representação foi o “perdido”. Cordeiro concluiu que as novas carreiras são parte da realidade dos jovens brasileiros, mas como foi identificada menor proporção de pessoas com baixa atitude de carreira em algumas dimensões, essa não é uma realidade para todos os

pesquisados. Identifica-se assim a necessidade de aprofundamento da pesquisa e existência de vasto campo de investigação.

Diante de tais considerações e da relevância do estudo, optou-se, nesta pesquisa, pela replicação do estudo de Cordeiro (2012). Replicar uma pesquisa significa repetir o estudo original, o que é importante para o progresso científico (Lennan & Avrichir, 2013). A replicação será realizada com alunos matriculados em cursos de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior de Minas Gerais, na qual a pesquisadora atua como docente. A instituição em questão tem 56 anos de experiência no ensino superior, 15 unidades em Minas Gerais e oferece cursos de graduação, especialização e mestrado. Em seu contato com alunos da geração Y, a pesquisadora vem observando dificuldades desses jovens em relação à construção de suas carreiras e no relacionamento com as organizações nas quais trabalham. Considerando tais aspectos e a acessibilidade (Vergara, 2009), optou-se por desenvolver este estudo com alunos dessa instituição.

Estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa identificar os perfis de carreira de indivíduos da geração Y matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão, de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.

Definiram-se como objetivos específicos:

- a) Identificar as características demográficas e profissionais dos jovens da geração Y matriculados no curso de pós-graduação de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.
- b) Descrever as atitudes de carreira de jovens da geração Y matriculados no curso de pós-graduação de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais.
- c) Classificar os jovens da geração Y em perfis de carreira, conforme suas atitudes de carreira.
- d) Relatar a influência das características demográficas e profissionais nos perfis de carreira encontrados.
- e) Comparar os resultados com os achados da pesquisa de Cordeiro (2012).

Para atingir o objetivo, foi realizada pesquisa tipo *survey*, descritiva e quantitativa, replicando-se o estudo de Cordeiro (2012). O questionário foi enviado por meio eletrônico aos alunos matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão da instituição de ensino superior em Minas Gerais. A amostra foi composta por 118 respondentes, que são jovens da geração Y, nascidos entre 1982 e 1994, com pelo menos um ano de experiência profissional e que se dispuserem a responder a pesquisa. O critério de apresentar um ano de experiência profissional possibilita respostas mais consistentes baseadas em certa vivência. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada.

Este estudo é relevante na medida em que foram identificados *gaps* de conhecimento teórico e prático sobre o tema. A teoria das gerações em estudos estrangeiros indica que a geração Y tem alta predominância das atitudes de carreiras modernas, visto serem nascidos nesse âmbito social e tecnológico. Cordeiro (2012), ao pesquisar o perfil da geração Y no Brasil, confirma tal tendência, mas revela que existe menor proporção de pessoas com baixas atitudes de carreira em diversas dimensões, indicando que esse é um movimento e ainda não pode ser considerado fato para todos os indivíduos pesquisados. E recomenda que sejam realizados estudos nacionais empíricos, tanto sobre carreiras como sobre gerações, de forma a contribuir para as bases teóricas e evolução das discussões no país.

Silva, Dias, da Silva, Krakauer e Marinho (2012), em estudo sobre carreiras novas e tradicionais com alunos de pós-graduação, propõem pesquisa mais aprofundada sobre a relação existente entre dados demográficos e perfis de carreiras. Nesse sentido, a presente investigação pretende responder a esses *gaps*, buscando confirmar ou não os estereótipos relacionados a essa geração e suas escolhas profissionais e trazer à tona os desafios da relação entre os jovens Y e escolha de suas carreiras, contribuindo, assim, significativamente para o conhecimento acadêmico no Brasil.

Dante & Arroyo (2017), em estudo sobre as principais âncoras de carreira das gerações presentes no mercado de trabalho, salientaram a preocupação científica em se obter clareza do que se esperar de cada geração e de como lidar com seus valores relacionados à carreira. As empresas precisam estar preparadas para

gerenciar a geração Y e suas percepções de carreira para aproveitar melhor os talentos no seu quadro funcional. Rudge, Reis, Nakata e Picchiali (2017) ressaltam a importância de se compreender as expectativas de carreira e valores da geração Y, visando identificar estratégias de retenção efetivas na gestão dos jovens pesquisados. Portanto, tais pesquisas reforçam os gaps de conhecimento teórico e prático a respeito do gerenciamento da geração Y pelas organizações e a necessidade de se compreender melhor esses jovens para uma gestão mais assertiva.

Traz ainda contribuições para as organizações ao discutir como as novas gerações estão assumindo papel de mais destaque nas construções de suas próprias carreiras, conforme discutido por Oliveira, Lima, Silva e Rocha (2014). Se o profissional passa a assumir o papel de protagonista de sua própria carreira, a compreensão dos fatores que norteiam as escolhas de carreira pode possibilitar que as organizações se reposicionem quanto às práticas de gestão dessa nova geração. Ademais, compreender as escolhas de carreira dos jovens poderá possibilitar a educadores e instituições educacionais direcionar ações que possam contribuir para a formação e preparação dessa geração Y. Portanto, os resultados desta pesquisa poderão contribuir, seja para as organizações, com informações que contribuam para a revisão dos processos relacionados à gestão das pessoas e seu desenvolvimento profissional, seja para as instituições educacionais, com informações para redirecionar cursos e formações que atendam às necessidades do aluno como protagonista da sua carreira.

Para a pesquisadora, o estudo mostra-se relevante para a sua própria carreira profissional, entre as organizações e a sala de aula. A compreensão desse tema pode auxiliar na atuação acadêmica entre os jovens da nova geração, bem como na prática dos processos de consultoria organizacional sobre gestão de pessoas, em especial nos processos relacionados à carreira.

Este trabalho justifica-se, ainda, por estar inserido no Projeto de Pesquisa Gestão de Pessoas, sob a coordenação da orientadora desta dissertação, Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado (Apêndice A), na área de concentração Inovação e Organização, do Mestrado Profissional em Administração (MPA) da Fundação Pedro Leopoldo.

Dessa forma, atende aos objetivos de um mestrado profissional, uma vez que investiga questões ligadas à estratégia e aos processos de gestão de pessoas, promovendo a capacitação e crescimento acadêmico e profissional.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este primeiro apresenta a introdução, com a contextualização do problema, a questão geradora, o objetivo geral e os específicos e a relevância do tema. O segundo capítulo foca a carreira, conceito, contexto e novas perspectivas de carreira. Aborda ainda a questão geracional, discutindo geração Y nas organizações; por fim, discorre sobre a relação entre geração Y e carreira. O terceiro capítulo descreve a metodologia de pesquisa, indicando a caracterização e o modelo de pesquisa, a população e amostra e as técnicas de coleta e de análise de dados. No quarto capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados; e no quinto, registram-se a conclusão. Seguem-se as referências e os apêndices.

2 Referencial Teórico

A compreensão da trajetória de carreira e dos perfis encontrados na perspectiva atual da geração Y passa pelo entendimento do conceito e da sua evolução ao longo do tempo, assim como dos impactos sofridos por questões históricas sociais, políticas e econômicas. Este capítulo propõe esclarecer as questões relacionadas à carreira, tanto em relação às organizações, quanto aos profissionais da geração Y, e a apresentar os perfis de carreira.

2.1 Carreira

2.1.1 Conceituando carreiras

Etimologicamente, a palavra carreira origina-se do latim - *carraria*, que significa estrada para carros. Usando essa analogia, o indivíduo quando entrava em uma organização já tinha clareza do caminho a percorrer e das possibilidades de crescimento. Dessa forma, a carreira era tratada como responsabilidade das organizações. Nessa abordagem tradicional, três pontos limitam o conceito de carreira: a noção de avanço via hierarquia de uma empresa; associação da carreira a uma única profissão; e a pressuposição de uma estabilidade ocupacional (Martins, 2010).

As carreiras ao longo dos tempos foram sofrendo impacto das mudanças políticas, sociais e econômicas ocorridas nas sociedades. A globalização, assim como a tecnologia e a evolução cultural, impôs repensar as relações profissionais e os contratos de trabalho. Até os anos 1960, as relações entre empregado e empregadores eram duradouras e a carreira estava relacionada a um avanço na estrutura hierárquica da empresa, e o empregado trocava sua lealdade pela estabilidade profissional. Nos anos 1970, novas perspectivas surgiram com a chegada da mulher ao mercado de trabalho, bem como com mais flexibilização das relações de trabalho. Os anos 1980 foram marcados por um mercado mais competitivo e globalizado e pela disseminação dos processos de qualidade total. Na década de 1990, palavras como flexibilidade e empregabilidade ganharam força e trouxeram mudanças tanto para as organizações como para os indivíduos, em

relação ao trabalho e à carreira. Conciliar a vida pessoal com o trabalho, assim como lidar com as várias alternativas diante do crescimento econômico, fez com que a carreira e suas possibilidades fossem revistas (Dutra, 2002; Sullivan & Baruch, 2009). A carreira está relacionada às experiências e empregos ao longo da vida profissional, em um ou vários empregadores, adquiridos não somente em função dos trabalhos realizados, mas também de percepções, atitudes e comportamentos que resultam no desenvolvimento de habilidades que contribuem para a tomada de decisão na rotina profissional (Baruch, 2004; Silva, Dias, da Silva, Krakauer, & Marinho, 2012; Costa, 2014). Pode estar associada a avanço hierárquico, profissão longa, a uma sequência de trabalhos durante a vida, assim como a uma sequência de experiências profissionais (Hall, 2002).

O conceito, assim como a compreensão da gestão de carreira, continuou avançando no século XXI, resultado das mudanças no papel das organizações, assim como no papel dos indivíduos. Esse novo modelo posicionou o indivíduo como condutor de sua própria carreira e de evolução profissional, rompendo com a visão mais tradicional. O indivíduo passou a poder escolher entre múltiplas funções e oportunidades disponíveis no mercado, cabendo às organizações oportunizar o desenvolvimento profissional de maneira mais abrangente, atendendo, além das necessidades da organização, aos anseios de desenvolvimento dos indivíduos. Dessa forma, as relações estáveis e duradouras deram lugar à instabilidade e descontinuidade. Novos modelos de sistemas de carreiras são exigidos para melhor se adequarem às exigências do ambiente e às mudanças organizacionais (Baruch, 2004; Veloso *et al.*, 2008).

Pode-se comparar o novo modelo de carreira às mudanças nas relações entre as pessoas, de casamento para a união condicional. No passado, os relacionamentos de trabalho eram planejados desde cedo e vinculados a uma única organização e, tal qual os casamentos, até certo ponto, indissolúveis. A saída de uma empresa assemelhava-se a uma separação ou divórcio, longo e sofrido. Atualmente, os relacionamentos de trabalho tornaram-se mais negociáveis e flexíveis, à semelhança de uma união condicional (Baruch, 2004).

Nesse panorama, surgem as carreiras multidirecionais. Os novos modelos de carreiras são mais complexos, plurais, compreendem uma variedade de opções, com muitas direções possíveis de desenvolvimento, além da possibilidade de modificar-se com relativa facilidade. Os profissionais passaram a enxergar a possibilidade de fazer escolhas e não há um único meio de alcançar o sucesso. Ele pode ser experimentado ao alcançar um objetivo ou em um movimento lateral e até em uma transformação ou transição de carreira. Os processos relacionados à carreira incluem escolhas internas, além das externas (Baruch, 2004; Lacombe, 2005; Martins, 2010).

As mudanças ocorridas nos processos relacionados às carreiras exigem em contrapartida, novos padrões dos profissionais e novas questões ganham destaque como resiliência de carreira, sustentabilidade, capacidade de adaptação, empregabilidade e sucesso de carreira. A noção de sucesso é remodelada na contemporaneidade e relacionada às questões intrínsecas do trabalhador (Baruch, Szucs, & Gunz, 2015).

Essa concepção amplia o entendimento de carreira para além das organizações e reconhece o papel dos profissionais, suas escolhas e os diferentes acontecimentos ao longo da sua vida profissional. Ademais, a concepção de carreira foi abrangendo outros aspectos além do trabalho, como família, lazer, estilo de vida, entre outros. A carreira profissional está interligada a outras variáveis da vida pessoal que precisam ser levadas em consideração, respeitando-se a individualidade e humanizando o processo de carreira (Schein, 1978).

Esses outros arranjos de carreira tornam-se necessários não somente em função do contexto organizacional, mas também do perfil dos profissionais. As novas perspectivas de carreira são abordadas na próxima seção, centrando-se na carreira sem fronteiras e na carreira proteana.

2.1.2 Novas perspectivas de carreiras

O surgimento das novas perspectivas de carreiras é resultado das transformações que ocorreram no mundo do trabalho a partir dos anos 1990, como a globalização, a

competitividade dos mercados, os avanços organizacionais e tecnológicos, entre outras mudanças. As relações de trabalho, em especial a gestão de carreira, evoluíram para mais independência entre empregado e empregador. Nem as organizações, em razão da realidade econômica e necessidade de inovação, nem os indivíduos conseguem se comprometer com vínculos duradouros e promessas estruturadas de carreira de longo prazo. As palavras-chave são flexibilidade e empregabilidade (Cálcena & Casado, 2013; Martins H. T., 2010).

Tais transformações caracterizam a nova economia ou a economia do conhecimento, na qual o conhecimento e o capital humano se tornam o diferencial competitivo das organizações. E o conhecimento, como capital do profissional, possibilita uma trajetória profissional, não necessariamente atrelada a uma só organização (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; Cálcena & Casado, 2013; Martins, 2010).

Relacionando o conhecimento às novas perspectivas de carreira, é importante abordar o conceito de carreiras inteligentes apresentado por Arthur, Claman & DeFilippi, (1995). As carreiras inteligentes surgiram a partir do conceito de empreendimento inteligente (Quinn, 1992), no qual o conhecimento dirige a organização (Velooso, Dutra & Nakata, 2016). As carreiras inteligentes referem-se às competências que devem ser adquiridas pelos indivíduos ao longo de sua trajetória profissional e empregadas nas organizações. Tais competências precisam ser aplicáveis em mais de uma organização, de forma a contribuir para a carreira profissional. As competências são: *Knowing-why* (identificação com o trabalho); *Knowing-how* (habilidades relevantes); *Knowing-whom* (relacionamentos relevantes para o trabalho). Essas competências são adquiridas por meio de educação, trabalho e experiência e precisam ser atualizadas continuamente, tornando-se uma importante moeda na gestão das carreiras.

A globalização contribuiu para as organizações expandirem suas fronteiras. Essas organizações foram denominadas por Jack Welch, *chief executive officer* (CEO) da *General Electric*, de organizações sem fronteiras. Esse cenário desconstruiu os sistemas de carreira estruturados e definidos, visto que as possibilidades de carreira

foram ampliadas para além das empresas (Arthur & Rousseau, 1996; Cálcena & Casado, 2013).

Essa nova realidade possibilitou ao indivíduo ampliar o seu campo de visão e alcance, projetando sua carreira para o alcance do sucesso, compreendendo sucesso sob um ponto de vista diferente, quando comparado com o conceito tradicional de carreira de sucesso. Nas novas perspectivas de carreira, leva-se em consideração a possibilidade de desenvolvimento profissional, valores e objetivos internos, além de *status* e poder, de maneira globalizada e além das fronteiras das organizações (Baruch, 2004). As novas perspectivas de carreira colocam o indivíduo na linha de frente, como protagonista de sua trajetória profissional, em contraponto à carreira tradicional, gerida pelas organizações. A nova concepção de carreira reconhece o papel dos profissionais nesse processo e o peso de suas escolhas (Sullivan & Baruch, 2009).

Na mesma linha de evolução da concepção de carreira, transformam-se os contratos de trabalho. Hall (2002) caracteriza dois tipos de contratos:

- a) Relacional, baseado na expectativa de um relacionamento de longo prazo mutuamente satisfatório; e
- b) transacional, focado em trocas utilitárias entre o indivíduo e organização, de curto prazo. No atual âmbito de carreiras, o contrato está mais direcionado para a modalidade transacional, na qual se negociam as trocas (Martins, 2010).

Estudos recentes abordam novas perspectivas de carreira, entre eles, a pesquisa de Rudge, Reis, Nakata e Picchiali (2017), realizada com 797 executivos da geração Y no Brasil, que teve como objetivo compreender as movimentações, valores e expectativas da geração Y. Os resultados indicaram que as decisões de carreira são impactadas principalmente por três fatores: oportunidades de crescimento, um bom ambiente de trabalho e aspectos emocionais. Carreiras sem fronteiras e proteanas influenciam a dinâmica das relações de trabalho e carreira, sendo que esses três fatores aceleram as movimentações da geração Y.

Knob (2016) teve como objetivo de identificar a percepção de carreira para a geração Y, tendo utilizado a escala de Percepção de Sucesso na Carreira (EPSC). Os resultados indicaram como fatores relevantes a cooperação e o respeito aos valores pessoais. Tais aspectos denotam que a geração Y pesquisada trabalha de forma ética e com orgulho. Quanto ao “equilíbrio de vida-trabalho”, essa geração consegue aproveitar a sua vida pessoal com os desafios de desenvolver a sua carreira. De modo geral, com relação a percepção de carreira, a geração Y sabe exatamente o que quer e quais são os próximos passos para avançar na carreira.

Dante & Arroyo (2017) realizaram pesquisa com o objetivo de identificar as três principais ancoras de carreira das gerações presentes no mercado de trabalho. O resultado apresentou como primeira âncora de carreira, estilo de vida, denotando que as gerações pesquisadas vivenciam necessidades sociais semelhantes e que conciliar os vários setores da vida é ponto relevante e necessário no atual contexto.

Souza (2016), em sua pesquisa com jovens trabalhadores universitários, identificou a predominância dos perfis mais aderentes aos modelos modernos de carreira - proteano e sem fronteiras - e que os jovens brasileiros, pertencentes à chamada geração Y, possuem propensão para os perfis característicos das carreiras modernas.

Apesar dessas evoluções, existem algumas críticas direcionadas às novas perspectivas de carreira. Uma delas se refere ao profissional ser o protagonista e direcionar a sua carreira. A literatura recente traz informações que se contrapõem a essa questão, indicando ser pouco comum o planejamento de carreira por parte dos profissionais. Essa resistência se dá porque as pessoas ainda tendem a guiar suas carreiras por fatores externos, como remuneração, *status*, prestígio e outros, mais do que por preferências pessoais (Dutra, 2012).

Outro contraponto refere-se à existência de indivíduos que ainda buscam por segurança e estabilidade, apesar da flexibilidade das atuais formas de carreiras. Ademais, ainda existem organizações que gerenciam as carreiras de forma sistemática e estruturada (Baruch, 2004; Rodrigues & Guest, 2010). É preciso,

portanto, cuidado na distinção entre carreiras antigas e novas, visto que ambas se encontram presentes e ativas no mercado de trabalho (Sommerlund & Boutaiba, 2007). Muitos profissionais continuam a olhar para a segurança e estabilidade, bem como muitas empresas ainda gerenciam as carreiras de forma sistemática (Baruch, Szucs, & Gunz, 2015). Estudo de Marques (2017) corrobora tal perspectiva uma vez que os resultados indicaram que apesar de a maior parte da amostra apresentar o perfil de carreira proteana, foi possível identificar membros com perfis de carreira tradicional pois características como a estabilidade e a segurança de trabalho se mostraram presentes no grupo de respondentes. Portanto, as novas perspectivas de carreira se mostram presentes, no entanto uma análise crítica se faz necessária ao tratar dos novos e tradicionais modelos de carreira.

Nas próximas seções serão abordadas as carreiras sem fronteiras e proteana que constituem novas configurações de carreira (Arthur *et al.*, 1995).

2.1.2.1 *Carreiras sem fronteiras*

As carreiras sem fronteiras surgiram como um novo modelo de trajetória profissional, aderente tanto às necessidades dos indivíduos como às necessidades organizacionais. Para os indivíduos, propiciam mais liberdade e independência profissional; e para as organizações, os benefícios se relacionam aos conhecimentos e rede de relacionamentos que os indivíduos sem fronteiras trazem de suas experiências profissionais. A carreira sem fronteira pode ser entendida como uma carreira sem restrições de trajeto, tanto dentro quanto fora das organizações, e se apoia em uma rede de contatos e informações adquiridas além dos limites de sua atuação. O indivíduo sem fronteiras se identifica com outras possibilidades além dos empregos tradicionais, que seguem uma linha linear estruturada e limitada (Arthur & Rousseau, 1996; Lacombe, 2005; Veloso *et al.*, 2008). A carreira sem fronteiras caracteriza-se, conforme Arthur & Rousseau (1996), por:

- a) Extrapolar as fronteiras dos empregadores;

- b) ser comercializada independentemente do empregador, visto que está associada a competências individuais que podem ser contributivas para outras realidades;
- c) apoiar-se nos relacionamentos e informações externas;
- d) rejeitar as carreiras tradicionais estruturadas;
- e) ser independente das estruturas organizacionais e dependente do ator de carreira e seus objetivos.

Na perspectiva das carreiras sem fronteiras, os indivíduos são responsáveis por suas carreiras, que são impulsionadas por sua rede de contatos e seus conhecimentos atualizados. Suas competências atendem tanto às necessidades de dentro da organização como as de fora. As carreiras sem fronteiras independem de contratos, que podem ser por período indeterminado (emprego) ou determinado (projeto). A carreira sem fronteiras pressupõe o protagonismo do indivíduo, visto que ele necessita assumir o planejamento e desenvolvimento de sua carreira, sendo preciso investir em competências técnicas e de relacionamento. Indivíduos sem fronteiras experimentam mudanças e são capazes de compartilhar os valores da organização, desde que se identifiquem com a profissão e o trabalho exercido (Arthur *et al.*, 1995; Lacombe, 2005).

A mobilidade faz parte da rotina desses indivíduos. Profissionais com esse tipo de perfil sentem-se confortáveis tanto com movimentação física (troca de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos, além da fronteira da empresa). Essas são as duas dimensões componentes das carreiras sem fronteiras (Briscoe & Finkelstein, 2009; Briscoe, Hall & Demuth, 2006; Deffilipi & Arthur, 1994), caracterizando-se como:

- a) Mobilidade psicológica: propensão e preferência por trabalhar com outras pessoas e organizações, além dos limites organizacionais, na medida em que agregam conhecimentos e desafios;
- b) mobilidade física: desejo de trabalhar para várias organizações.

Na carreira sem fronteiras, as duas mobilidades podem ser combinadas e devem ser analisadas juntas. Os indivíduos podem apresentar diferentes níveis de mobilidades

físicas e psicológicas, combinadas em quatro quadrantes, conforme apresentado na Figura 1:

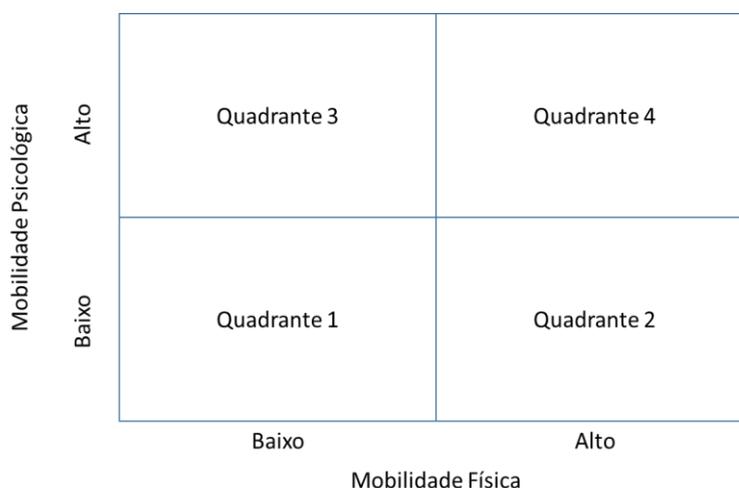


Figura 1 - Dimensões da carreira sem fronteiras.

Fonte: Sullivan & Arthur (2006, p. 22, citado por Dante, H. T., & Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 122.

No quadrante 1 localizam-se indivíduos com baixa mobilidade física e psicológica, que preferem permanecer em um único empregador, convivendo com os mesmos desafios e pessoas. Indivíduos com alta mobilidade física e baixa mobilidade psicológica (quadrante 2) podem procurar por outros locais de trabalho, mas com atividades e desafios similares. Já os indivíduos com baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica (quadrante 3) buscam desafios e contatos, sem mudanças físicas. Os indivíduos com alta mobilidade física e alta mobilidade psicológica (quadrante 4) estão em busca de aprendizagem e desafios e não se restringem a um único empregador, mudando de emprego quando necessário (Dante & Albuquerque, 2016).

Na próxima seção será abordado o tema carreira proteana, que também compõe as novas modalidades de carreira.

2.1.2.2 Carreiras proteanas

O conceito de carreira proteana é também um contraponto à carreira organizacional estruturada, a partir dos objetivos da empresa. Os constructos da carreira proteana

são compatíveis com a sociedade do conhecimento, visto que a valorização do indivíduo e de suas competências apresentam-se como ponto de destaque no delineamento e direcionamento da carreira. A lealdade na carreira proteana não é com a organização e sim consigo mesmo, na medida em que o indivíduo se mantém firme nos seus propósitos individuais e em permanente desenvolvimento profissional (Martins, 2010; Silva *et al.*, 2012).

O termo é derivado do deus Proteus, da mitologia grega, que possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. A carreira proteana é um processo no qual a própria pessoa gerencia sua carreira e não a organização. Consiste em todas as experiências da pessoa relacionada a educação, treinamento, trabalho nas organizações, mudanças de ocupações, a partir de seus objetivos e critérios. O critério de sucesso é interno, oriundo das escolhas pessoais. A carreira proteana coloca o indivíduo como protagonista, definindo os atributos do sucesso coerentes com seus valores (Hall, 2002; Martins, 2010).

As características do profissional proteano estão relacionadas a ser flexível, adaptável, capaz de redesenhar sua carreira a qualquer momento para atender aos seus anseios profissionais e pessoais, visto que enxerga a carreira como uma junção da vida pessoal e profissional. Valoriza a liberdade e dirige sua carreira independentemente das influências externas. O profissional proteano acredita em aprendizado constante e, por ser dirigido por valores intrínsecos, valoriza a busca e o aprendizado também pelo autoconhecimento (Sullivan & Baruch, 2009).

A carreira proteana é caracterizada por duas dimensões (Briscoe & Finkelstein, 2009):

- a) Autogestão da carreira: carreira autogerida e independente das influências externas;
- b) carreira orientada por valores intrínsecos, ou seja, conforme suas escolhas, que façam sentido para o ator.

O objetivo final da carreira proteana é o sucesso psicológico, que inclui o sentimento de orgulho e a realização pessoal, compreendendo aspectos da vida familiar, assim

como o sentimento de felicidade e tranquilidade por fazer o que quer e gosta. Em se tratando de sucesso psicológico, é possível dizer que são várias as possibilidades de se atingir o sucesso, pois ele é individual, variando de pessoa para pessoa (Briscoe & Finkelstein, 2009; Hall, 1996).

Na carreira proteana, a troca da estabilidade pela empregabilidade é percebida à medida que o indivíduo altera sua trajetória profissional, replanejando e gerenciando sua carreira, conforme sua vontade e inclinações. O objetivo é manter-se empregável e realizado. O profissional proteano vivencia transformações e transições de carreira de forma confortável (Baruch, 2004).

Os estudos sobre as novas perspectivas de carreira apresentam a carreira proteana e carreira sem fronteiras como referências relevantes para a compreensão das trajetórias profissionais na atualidade. Ambas possuem duas dimensões cada: a carreira sem fronteiras, mobilidade psicológica e mobilidade física; e a carreira proteana, o autodirecionamento e orientação por valores.

Apesar de apresentarem similaridades e serem correlacionados, os constructos da carreira proteana e sem fronteira são distintos, conforme sua própria descrição (Briscoe & Finkelstein, 2009), e têm diferentes combinações, caracterizadas como perfis de carreira, descritas na próxima seção.

2.1.3 Perfis de carreira

As novas perspectivas de carreira, aqui representadas pela carreira proteana e sem fronteiras, têm contribuído para a compreensão do novo modelo de relação e contrato de trabalho entre empregadores e empregados. Compreender as atitudes dos profissionais na atualidade possibilita viabilizar relações mais assertivas e construtivas para ambos os envolvidos. Briscoe & Hall (2006) propuseram novas categorias, a partir da combinação da carreira proteana e sem fronteiras, tornando os conceitos mais acessíveis e aderentes à realidade dos indivíduos e organizações. São oito os perfis de carreira sugeridos por Briscoe & Hall (2006), de acordo com a possibilidade de combinação das dimensões: autodirecionamento e orientação por valores (carreira proteana) e mobilidade psicológica, mobilidade física (carreira sem

fronteiras). Dessas combinações, oito perfis foram apontados como sendo possíveis, a partir de pesquisas e da realidade prática dos autores, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1
Perfis de carreira

Perfis de carreira	Autodirecion.	Orient. valores	Mob. psicológ.	Mob. física	Desafios pessoais
Perdido ou preso	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Reage rapidamente às oportunidades, sobrevive
Seguro	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Procura estabilidade, oportunidades em organizações previsíveis e alinhada aos valores individuais
Andarilho	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Procura continuamente novos caminhos para trilhar
Idealista	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Procura organizações alinhadas aos valores individuais e curiosidade, mas não demanda mobilidade
Organizacional	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Procura organizações estáveis em que competências de desempenho básicas possam ser demonstradas
Cidadão sólido	Alto	Alto	Alto	Baixo	Alinhamento entre pessoa e organização é fundamental. Mobilidade é uma ameaça
Contratado	Alto	Baixo	Alto	Alto	Identifica e responde as melhores oportunidades para prover serviços pelas fronteiras
Arquiteto de carreira proteana	Alto	Alto	Alto	Alto	Alavanca capacidade para um impacto significativo

Fonte: Cordeiro, 2012, p. 45 - adaptado e traduzido de Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean career: combinations e implications. *Journal Of Vocational Behaviour*, 69(1), 8.

Briscoe & Hall (2006, como citado em Cordeiro, 2012), descrevem os oito perfis:

- a) Perdido ou preso: refere-se a profissionais que tomam decisões imediatas para garantir a sobrevivência, não voltadas para direcionar suas escolhas de carreira. Essas decisões não são pautadas por seus valores pessoais, assim como não consideram os desafios e as perspectivas sem fronteiras;
- b) seguro: refere-se às pessoas convictas de seus valores pessoais. Suas decisões são norteadas pelos valores e não pelos desafios e pela mobilidade física, denotando inflexibilidade ao direcionar suas escolhas. Busca alternativas que sejam conciliadas com seus valores. A procura pela estabilidade pode se tornar difícil, em função das constantes mudanças nas

- organizações, impossibilitando assim a continuidade do alinhamento de valores.
- c) andarilho: as oportunidades direcionam os andarilhos. Desafios, valores e autodirecionamento não são levados em consideração no momento da decisão, o que faz com que sejam controlados pelas oportunidades, em vez de controlá-las;
 - d) idealista: a firmeza nos valores pessoais e a busca por desafios são características do perfil idealista. No entanto, essas pessoas não fazem a gestão de suas carreiras, assim como não buscam mobilidade física. Pautam-se pelo idealismo em suas buscas profissionais. O desafio é o gerenciamento de sua carreira e a abertura para oportunidades que exijam movimentação;
 - e) organizacional: o autodirecionamento da carreira e a característica de curiosidade se mostram presentes nas pessoas com esse perfil. No entanto, não têm muita clareza de seus valores pessoais, deixando, conseqüentemente, que suas carreiras sejam adaptadas às necessidades e valores organizacionais. São hábeis para trabalhar com desafios, mas sem extrapolar as fronteiras físicas. A ausência da clareza quanto aos valores pessoais pode impactar a entrega profissional, no caso de não alinhamento dos seus valores com os da atividade e da organização;
 - f) cidadão sólido: esse perfil tem clareza sobre seus valores pessoais e gosta de desafios, aspectos que direcionam sua carreira. Tais aspectos, somados à ausência da mobilidade física, podem limitar as oportunidades de carreira. Necessitam de estabilidade física que atenda aos seus anseios quanto aos valores e desafios;
 - g) contratado: profissionais abertos a desafios e mudanças físicas. Direcionam suas carreiras de forma a aproveitar o máximo de suas capacidades. Por não considerarem seus valores pessoais na escolha profissional, ficam mais flexíveis no direcionamento de suas carreiras. Oportunidades que possibilitem a utilização de suas habilidades e que apresentem desafios são bem-vindas, independentemente das fronteiras físicas;
 - h) arquiteto de carreira proteana: esse profissional soma as características proteanas e sem fronteiras no desenvolvimento de sua carreira profissional. Orientado por valores pessoais, direciona sua carreira, é aberto a mudanças

físicas e psicológicas. O desafio pode ser encontrar trabalhos que atendam a essas quatro perspectivas.

Esses perfis de carreira permitem compreender o comportamento dos indivíduos em sua trajetória profissional e propor ações de desenvolvimento que possam viabilizar suas conquistas e anseios profissionais. Briscoe, Hall & Delmuth (2006) desenvolveram e testaram escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, que foram validadas no Brasil por Silva (2009), Cordeiro (2012) e Dante e Albuquerque (2016).

Silva (2009) realizou a validação semântica das escalas de atitude das carreiras proteana e sem fronteiras. Obteve a validação estatística com resultados satisfatórios nos testes de confiabilidade e consistência interna, utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach, a análise do coeficiente meio a meio de Spearman-Brown e a avaliação do efeito piso e teto.

Posteriormente, Cordeiro (2012) utilizou a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória para validação das escalas de atitudes de carreira. Os resultados afirmaram a validade e a confiabilidade das escalas. Esse estudo confirmou que os constructos de carreira proteana e sem fronteiras são distintos, mas correlacionados.

Dante e Albuquerque (2016) publicaram pesquisa descritiva e quantitativa com dados coletados por meio de *survey* eletrônica. A amostra foi composta por 2.376 pessoas. Foram utilizadas a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória. Os resultados das análises fatoriais e do Alfa de Cronbach afirmam a validade e a confiabilidade do instrumento utilizado.

Essas escalas, testadas e validadas no Brasil, serão utilizadas para coleta de dados nesta dissertação, replicando-se o estudo de Cordeiro.

O estudo de carreira nas organizações pode ser associado ao estudo geracional. O comportamento das gerações acompanha as mudanças sociais, políticas e econômicas, tema abordado na próxima seção.

2.2 Gerações

A presente seção apresenta o conceito de gerações, aprofundando na geração Y e a relacionando à carreira.

2.2.1 Conceituando gerações

As pesquisas iniciais sobre gerações contaram com a contribuição do sociólogo Karl Mannheim (1952), que define uma geração como um grupo de pessoas que mesmo estando distantes uma das outras e possuindo recursos cognitivos diferentes assemelham-se culturalmente, por vivenciarem o mesmo período de formação. Esses indivíduos recebem influências similares em função da época em que nasceram e cresceram. Importante considerar, ao se utilizar o conceito de gerações de Mannheim, não somente as atitudes de determinados grupos, mas também os motivos e as intenções das ações das gerações, a partir do contexto histórico, político e social, bem como do conhecimento adquirido, ampliando, assim, a visão sobre o tema geração. Nesse sentido, Feicha e Leccardi (2010), Mannheim (1993) e Weller (2010) preconizam que são necessárias análises mais qualitativas no estudo da identificação de gerações.

Além de Mannheim, os autores Joshi, Dencker & Gentz (2010) defendem as coortes e de incumbências para os estudos sobre gerações. Na abordagem geracional baseada em coorte, as gerações são definidas em grupos de pessoas que entraram no mesmo instante em determinada situação, ou seja, refere-se às experiências vivenciadas por um grupo, em um mesmo tempo de empresa ou de escola, entre outras situações. A abordagem geracional baseada em incumbência está associada a um conjunto de experiências e competências formadas como resultado de um trabalho ou papel ocupado em um período determinado de tempo.

Em uma visão mais antropológica, a geração pode ser classificada em termos de idade. Apesar de Mannheim trazer uma visão mais ampla do conceito de geração, ele considera também como ponto importante o período de nascimento de determinada geração, mas deixa claro que somente esse ponto não a define.

Diferentes pesquisadores (Smola & Sutton, 2002; Veloso *et al.*, 2008) utilizam classificação das gerações baseada em idade, em que as gerações são definidas a partir de períodos: de 1945 a 1967 - geração *baby boomers*; de 1968 a 1979 - geração X; e de 1980 a 1991- geração Y.

Esta pesquisa considera essa classificação calcada na idade e baseia-se também na perspectiva teórica de Mannheim, ponderando que geração se refere a grupos de pessoas que, em função do período de nascimento, foram influenciados por contextos históricos e sociais que impactaram sua formação e desenvolvimento. As vivências e experiências semelhantes adquiridas ao longo desse período impactam as atitudes, crenças e valores dos indivíduos de determinada geração. Ou seja, o ponto central dessa teoria é o processamento que os indivíduos de determinada época fazem de sua experiência. A compreensão do conceito de gerações possibilita fazer análises a partir do contexto social e cultural, além de entender o comportamento e atitudes dos indivíduos (Lipkin & Perrymore, 2010; Parry & Urwin, 2011; Weller, 2010; Westerman & Yamamura, 2007;).

Diante dos desafios de compreender as gerações nas organizações, assim como os impactos nas relações de trabalho, serão abordadas na sequência informações mais detalhadas sobre a geração Y, que representam os jovens a serem pesquisados neste estudo.

2.2.2 Geração Y

A geração Y é também conhecida como geração *millennials*, geração da Internet e iGeração. A geração Y é diferente das gerações anteriores, não melhor nem pior, simplesmente diferente, conforme destacado por Matthewman (2012). Embora haja pouco consenso em relação ao nome da geração, é possível afirmar que ela convive com a geração de *baby boomers* e é muito maior que a geração X. Pela primeira vez, coexistem atualmente gerações distintas convivendo e impondo suas diferenças, assim como reivindicando seu espaço. A geração Y, assim como as outras, foi impactada pelo âmbito político, social e cultural. Ela chegou ao mercado de trabalho causando certo incômodo, em função de suas ideias e comportamentos e, com isso, exigindo mudanças na cultura empresarial. Representam um desafio

para as empresas e seus gestores (Lipkin & Perrymore, 2010). Daí vem o termo geracentrismo, que significa a crença de que a sua geração é mais avançada e competente que as outras (Lipkin & Perrymore, 2010; Matthewman, 2012).

As experiências familiares, assim como as vivências educacionais, contribuíram para a formação dos jovens dessa geração, uma vez que uma geração influencia a outra na forma de agir e pensar. No entanto, o que se percebe são questionamentos e críticas das gerações anteriores a respeito das atitudes dos jovens, que elas mesmas ajudaram a formar. Importante destacar que a maneira como a geração Y foi criada também foi consequência de uma mudança de comportamento da geração de seus pais. Devido à criação e ao cenário de sua formação, essa geração tem postura profissional diferente das demais, assim como um conjunto de valores que confronta as tradições. A geração Y quer viver o agora, pois percebe que não tem domínio sobre o futuro e esperar a aposentadoria não faz parte dos seus planos, pois está muito longe. Valoriza a qualidade de vida no trabalho e gosta de desafios, assim como de mostrar seu talento. Quando não identificam espaço em uma organização, mudam para outra (Lipkin & Perrymore, 2010).

Por esses jovens vivenciarem uma época de prosperidade e muitas oportunidades, isso influenciou a maneira como se lançaram no mercado, demonstrando ambição e objetivos profissionais elevados. Almejam o sucesso financeiro, altos salários e valorizam os bens materiais. Foram criados em famílias estruturadas em modelos educacionais flexíveis, devido ao rompimento de seus pais com o modelo rígido, o que se estendeu para o modelo educacional (Branco, 2013).

A geração Y foi acostumada a receber elogios dos pais e professores, mesmo sem o merecimento, para valorizar a autoestima. Essas questões influenciaram a forma como os *millennials* lidam com os erros e responsabilidades: apresentam dificuldade para lidar e aprender com os erros e fracassos, assim como assumir que são responsáveis pelo seu desempenho; têm dificuldade em assumir os erros e acabam por culpar outros. Como consequência, ao ingressar no mercado de trabalho, a geração Y traz tais características que foram originadas da influência desse cenário sócio-histórico-cultural familiar (Branco, 2013; Lipkin & Perrymore, 2010).

Atualmente, muitos jovens relutam em buscar independência, em função do padrão de vida a que estão acostumados, proporcionado por seus pais. O conforto e o relacionamento mais próximo com os pais tornam-se um obstáculo na busca da independência. Essa é mais uma explicação sobre aspiração da geração Y para alcançar posições mais altas na estrutura das organizações e de forma rápida. Precisam manter o padrão de vida a que estão acostumados. O desejo de autodesenvolver é positivo, no entanto, ocorrem distorções importantes na maneira como buscam essa realização. A percepção é de que os jovens depositam nos veteranos, ou seja, pais, professores, líderes, a responsabilidade por criar condições para esse desenvolvimento. No entanto, a nova geração reage, abordando a complexidade e competitividade do cenário atual, o que não deixa de ser um desafio real. Eles querem ser responsáveis pelo sustento, moradia da forma que acham mais adequada, mas ainda relutam em abrir mão das facilidades e para lutar pela própria independência. A definição de um padrão de vida elevado dificulta o início profissional, pois começar por baixo não é alternativa para essa geração (Oliveira, 2011).

As pessoas dessa geração costumam ser confiantes, têm autoestima elevada e são também empreendedoras. Como cresceram com uma agenda cheia de atividades, eles são “multitarefaados” - fazem várias coisas ao mesmo tempo e valorizam a aprendizagem contínua. São rápidos, confiantes, criativos, pensam fora da caixa e são voltados para a inovação. Gostam de ser ouvidos e de autonomia para trabalhar. Seu perfil é mais questionador, querem saber o porquê e para que das atividades que executam (Branco, 2013).

Eles tendem a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação em relação a diversos aspectos do cotidiano. No geral, tendem a rejeitar intervenções educativas tradicionais, em favor de uma remodelagem das formas de aprendizado que atendam às suas necessidades (Coimbra & Shirkmann, 2001). Além disso, indivíduos da geração Y são vistos como pessoas que priorizam objetivos pessoais e familiares em detrimento de objetivos profissionais. Também demonstram forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais, buscando jornada de trabalho mais reduzida e outros arranjos flexíveis de trabalho (Smola & Sutton, 2002).

Essas características fazem com que o trabalhador da geração Y tenha uma forma diferente de se relacionar com o trabalho e com as empresas, diferentemente do que foi estabelecido entre as gerações anteriores e as empresas. Essa geração busca organizações mais flexíveis, que possibilitem mais autonomia na execução de suas atividades (Coimbra & Shirkmann, 2001).

Eles cresceram ouvindo dos pais e professores que podiam fazer a diferença na sociedade e por isso são defensores do trabalho voluntário. São superconectados e, por isso, possuem fácil acesso a informação e relacionamentos. Ao terem acesso a tantas informações e por desenvolverem várias atividades ao mesmo tempo, adquirem dificuldade em desenvolver opiniões mais complexas, sendo mais superficiais. Apesar de terem foco no resultado, precisam do direcionamento de seus superiores quanto aos resultados a serem alcançados, dependendo do grau de maturidade em que se encontram. Manifestam muita necessidade de reconhecimento, recompensas e *feedbacks* constantes (Branco, 2013).

Os integrantes da geração Y representam a primeira geração da história imersa na interatividade e no ambiente digital, e as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não os assustam. O computador faz parte do processo de aprendizagem, assim como do lazer, da vida pessoal e profissional (Coimbra & Schikmann, 2001; Tapscotti, 2010).

Várias pesquisas buscaram identificar o perfil geracional nos últimos anos no Brasil, levando em consideração aspectos relacionados às questões nacionais, culturais e socioeconômicos.

Estudo realizado por Coimbra e Schikmann (2001) foi um dos primeiros realizados no Brasil, tendo evidenciado que a maioria dos membros dessa geração considera um profissional de sucesso aquele que alcança seus objetivos, equilibra trabalho e vida pessoal e faz o que gosta.

Estudo de Foja (2009) teve como objetivo analisar a relação dos jovens executivos com as organizações, identificando o que ele valoriza no vínculo com as empresas.

Foi evidenciado que a geração Y expressa o comportamento de forma diferente das gerações anteriores, visto terem nascido e sido criados em um cenário de mudanças constantes e aceleradas. O trabalho para esse grupo é só um meio para atingir seus objetivos pessoais e não o fim. Demonstrem comprometimento com as organizações, desde que reconheçam a presença de valores como justiça e lealdade praticados por uma liderança legitimada, que tem em sua pauta a orientação e o acompanhamento desses jovens.

Vasconcelos, Merhi, Goulart e Silva (2010) realizaram pesquisa cujo objetivo foi identificar e discutir as âncoras de carreira da geração Y. Âncoras de carreira, na perspectiva de Shein, estão relacionadas à percepção das competências, valores e motivos individuais capazes de impulsionar a carreira profissional. As evidências apresentadas revelaram, entre outros pontos, que a âncora com mais destaque foi estilo de vida, convergindo para o entendimento de autores que estudam a geração Y que indicam que essa geração busca no trabalho fonte de satisfação e aprendizado, equilibrando com aspectos da vida pessoal.

Pesquisa de Treff (2012) analisou as diferentes expectativas em termos de preferências por carreira de jovens universitários, membros da geração Y. Os dados mostraram que, embora a crença de que os jovens preferiram carreiras mais desafiadoras ainda seja dominante, os resultados auxiliaram na identificação da opção por estilo de vida como âncora de carreira principal, com mais incidência no público feminino. Por outro lado, a gerência geral aparece como principal âncora do público masculino, além da escolha de autonomia e independência como segunda âncora de ambos os gêneros, o que confirma a tendência manifestada pelos principais pesquisadores do tema geração Y.

As implicações das diferenças ou similaridades geracionais sobre a gestão de pessoas de empresas com características diversas foram avaliadas por Silva (2013). Nas organizações estudadas, as diferenças geracionais não implicaram adaptações da gestão de pessoas de maneira consistente. O contexto em que a gestão de pessoas acontece influencia a gestão das gerações e tal influência parece impossibilitar a criação de um padrão único de gestão, o que torna ainda mais desafiadora a tarefa de promover a convivência entre as gerações.

Oliveira *et al.* (2014) publicaram artigo que tinha como finalidade identificar as atitudes da carreira proteana e sem fronteiras em uma amostra de 213 empregados dos grupos geracionais *baby boomers*, X e Y. Foi aplicado questionário para avaliar as duas atitudes da carreira sem fronteiras - mobilidade física e mobilidade psicológica - e as duas atitudes da carreira proteana - orientação por valores e autodirecionamento. O estudo não identificou diferenças significativas entre as gerações e as atitudes de carreira. Os resultados notificaram presença forte e moderada das atitudes analisadas. As atitudes predominantes nas gerações avaliadas foram autodirecionamento e mobilidade psicológica, denotando que as gerações estão assumindo mais responsabilidade na condução de suas carreiras, assim como busca por mais desafios.

Coerentemente com o estudo bibliográfico, pesquisa de Marques (2017) sobre os desafios da geração Y identificou que lidar com o sentimento de frustração devido a limitação de aprendizado parece ser o maior desafio para essa geração.

Muitos são os achados em estudos geracionais e carreira. A próxima seção aborda a relação existente entre a carreira e a geração pesquisada.

2.2.3 Carreira e geração Y

A evolução do modelo de carreira, principalmente em função de aspectos geracionais, pressupõe a sua gestão pelo próprio autor, o que requer o repensar das atitudes e posturas profissionais das gerações. A evolução da teoria de carreiras acompanha a evolução das gerações ao longo dos tempos. Abordar carreira e geração Y requer a análise do perfil dessa geração, identificando-se pontos que facilitem seu crescimento profissional e aqueles que precisem de ajustes. A gestão de carreira pela organização busca conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, implicando, portanto, a revisão do modelo de gestão de pessoas e, em especial, do modelo de carreira proposto pelas empresas. As gerações estão mudando e seus valores e atitudes demonstram que suas expectativas são diferentes em relação às gerações anteriores (Dutra, 2012).

A premissa de que o trabalho esteja em primeiro lugar não condiz com os valores da geração Y. Experiências e vivências desses jovens parecem nortear seus valores e a forma como se relacionam com o trabalho. A percepção de que seus pais não foram valorizados pela dedicação e comprometimento com as empresas fez com que desenvolvessem valores e uma relação com o trabalho diferente da de seus pais. Para a geração Y, o sentido de carreira está associado a alcançar um objetivo que permita o sentimento de realização, tanto profissional quanto pessoal (Branco, 2013; Oliveira, 2014; Marques, 2017). Nos tempos atuais, há uma tênue separação entre vida pessoal e profissional. Como consequência da invasão do trabalho na vida pessoal, e vice-versa, espera-se das organizações mais flexibilidade e informalidade, de forma que haja a possibilidade de trazer aspectos pessoais para a rotina de trabalho. Os profissionais dessa geração buscam empregos que possam também contemplar sua vida pessoal (Oliveira, 2011).

O exposto reforça que o conceito de carreira profissional tradicional seja remodelado. Por muitos anos, a carreira profissional esteve associada à ascensão a cargos mais altos na hierarquia da organização. Isso não condiz com a realidade atual, pois os níveis hierárquicos estão cada vez menores, com a redução da quantidade de posições disponíveis. Dessa forma, é preciso rever as expectativas quanto à carreira profissional. O foco deve ser o desenvolvimento profissional em desafios e projetos e não mais em carreira tradicional, com foco em curto e médio prazo. É preciso mudar de plano de carreira para projeto de carreira (Oliveira, 2011).

Nas novas teorias de carreira, a responsabilidade pela carreira é do indivíduo com foco no autodirecionamento e orientação por valores no caso da carreira proteana, e na mobilidade física e psicológica no caso da sem fronteiras. Ambas as abordagens destacam o desenvolvimento profissional e o foco em projetos alinhados aos valores da geração Y. Para os membros da Geração Y, a carreira depende do próprio indivíduo, sendo caracterizada como o caminho a ser percorrido, ao longo da vida profissional, para se atingir um objetivo que tenha sentido (Marques, 2017).

Outro ponto presente na relação carreira e geração Y refere-se à alta expectativa dessa geração em assumir desafios nas organizações, apesar de nem sempre

serem percebidos pela organização ou pelos veteranos como preparados para tais desafios. Esse descompasso pode gerar certa frustração na geração Y, pois ela se sente capaz de realizar as tarefas e cargos, almejando assumir mais responsabilidades (Lipkin & Perrymore, 2010).

Outro descompasso na relação carreira e geração Y refere-se ao nível de exigências dos empregadores. A busca das empresas por profissionais com melhor qualificação contribui para a entrada tardia dos jovens no mercado de trabalho. Mesmo com melhor qualificação, a ausência de experiência acaba por adiar o tão almejado “assumir desafios complexos”. Os jovens da Geração Y possuem preparo teórico, mas não possuem a experiência desejada pelas organizações (Oliveira, 2011; Bogado, 2015).

A respeito do processo de aprendizagem dessa geração, percebe-se que os jovens têm qualificação técnica profissional. No entanto, a postura de aprendiz para adquirir experiência no dia a dia não é facilmente percebida, distanciando-o, assim, do alcance de seus anseios, principalmente quanto a assumir mais desafios dentro das organizações. A dificuldade da geração Y no que se refere ao autoconhecimento, assim como de reconhecer suas limitações e aprender com os erros cometidos, acaba por impactar o desenvolvimento e aprendizagem dessa geração, bem como a sua possibilidade de crescimento profissional. Em consequência, os maiores desafios são assumidos pelos veteranos, que ainda se esforçam para manter o ritmo das coisas e não deixar a “peteca cair”. Muitos gestores veteranos, que seriam as possíveis referências para orientar os jovens, não são considerados modelos pela geração Y (Lipkin & Perrymore, 2010; Oliveira, 2011).

Os jovens que nasceram nesse período desenvolveram grande intimidade com a tecnologia de conectividade, dominando com facilidade a comunicação virtual. Entretanto, precisam desenvolver a habilidade das conversas “olho no olho” para complementar essa forma de comunicação. Eles precisam aprender a lidar com os relacionamentos interpessoais (Branco, 2013; Oliveira, 2014).

Essa situação gera frustração nos jovens Y com sua vida profissional e com a demora pelo reconhecimento. Desde cedo, esses jovens começaram a se preocupar

com vida pessoal, bem-estar e enriquecimento, o que não é diferente das gerações anteriores. A diferença está no contexto e necessidade de adaptação. Normalmente os jovens da geração Y querem ascensão rápida, com prazos irreais para crescer na carreira e estão dispostos a fazer de tudo para conseguir. Em suas estratégias priorizam a qualificação e desprezam os fatores culturais e os relacionamentos. Como consequência, desistem muito facilmente do investimento em uma carreira e recomeçam outros projetos, o que gera e/ou aumenta a ansiedade. Para dar sentido às escolhas de carreira, é preciso ter uma missão pessoal (Matthewman, 2012; Oliveira, 2011).

Entende-se que o perfil da geração Y apresenta exigências na relação profissional no que se refere à carreira, assim como necessita de desenvolvimento e preparação para assumir os desafios propostos pelas organizações e pelo aspecto socioeconômico. Identificar o perfil de carreira dos jovens possibilitará tanto às empresas quanto aos educadores avaliar o caminho a ser seguido, além de mostrar aos jovens que as escolhas de carreira exigem responsabilidades compartilhadas.

Concluindo, os estudos realizados a respeito do tema perfis de carreira da geração Y ressaltam a compreensão do conceito de carreira e sua evolução ao longo dos tempos. Nesta dissertação, entende-se carreira como as experiências e empregos ao longo da vida profissional do indivíduo, em um ou vários empregadores (Baruch, 2004).

Em consonância com a evolução conceitual em resposta à realidade econômica, social e organizacional, as novas perspectivas de carreira destacam a carreira proteana (Hall, 2002) e a carreira sem fronteiras (Arthur, 1994). A primeira é baseada na autorrealização, na medida em que o profissional direciona as escolhas pelas próprias perspectivas de sucesso e não é direcionado pelas perspectivas da organização. Tem como premissa os valores pessoais, contemplando as dimensões de autodirecionamento e orientação pelos valores. O conceito de carreira sem fronteiras tem como perspectiva a movimentação entre organizações, o interesse por desafios e por trabalhar além das fronteiras da organização, a partir das dimensões de mobilidade psicológica e física.

Da combinação das dimensões da carreira proteana e sem fronteiras, Briscoe & Hall (2006) apresentam oito perfis: perdido ou preso, seguro, andarilho, idealista, organizacional, cidadão sólido, contratado e arquiteto de carreira proteana. Esses perfis compõem a escala que foi utilizada nesta pesquisa, já validada por Silva (2009) e Cordeiro (2012) para a realidade brasileira.

Optou-se, neste estudo, por relacionar a carreira e a geração Y, buscando entendimento das causas e consequências de suas atitudes. O constructo de geração que orienta esta pesquisa é baseado em Mannheim (1993), que considera que geração se refere a grupos de pessoas que, em função do período de nascimento, foram influenciadas por quadros históricos e sociais que impactaram sua formação e desenvolvimento. Esse conceito é complementado pela classificação das gerações baseada em idade (Smola & Sutton, 2002; Veloso *et al.*, 2008), que entende gerações a partir de períodos: de 1945 a 1967- geração *baby boomers*; de 1968 a 1979 - geração X; e de 1980 a 1991- geração Y. Não há consenso entre os autores em relação à demarcação dessas datas e, por esta dissertação replicar estudo de Cordeiro (2012), serão considerados geração Y os jovens nascidos entre 1982 e 1994.

Esses conceitos nortearam a pesquisa de campo, descrita na metodologia - próximo capítulo.

3 Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada para a condução da pesquisa. Serão apresentados a caracterização da pesquisa, o modelo de pesquisa, população e amostra e a técnica e coleta de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A caracterização da pesquisa pressupõe identificar o tipo da pesquisa, a abordagem e o método a ser utilizado, de forma a atender aos objetivos propostos pelo estudo. A presente pesquisa teve como objetivo identificar os perfis de carreira de indivíduos da geração Y, matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão, de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. Para atingir esse objetivo, optou-se pelo estudo tipo *survey*, descritivo e quantitativo.

Survey é uma metodologia na qual uma amostra é retirada de uma população a fim de se estudar e fazer análises (Collis & Hussey, 2005), com o objetivo de obter dados e informações sobre o comportamento ou as opiniões de determinado grupo de pessoas (Klein, Silva, Machado, & Azevedo, 2015). A pesquisa descritiva é utilizada para obter informações sobre determinada questão, avaliando e descrevendo as características pertinentes ao problema (Collis & Hussey, 2005). Pesquisa quantitativa pressupõe a coleta e análise de dados numéricos, assim como aplicação de testes estatísticos (Collis & Hussey, 2005). Tais opções são adequadas, na medida em que, nesta pesquisa, visou-se obter informações referentes à geração Y, seu perfil demográfico e o seu perfil de carreira.

3.2 Modelo de pesquisa

Nesta dissertação optou-se por replicar o estudo desenvolvido por Cordeiro (2012), conforme modelo de pesquisa apresentado na Figura 2.

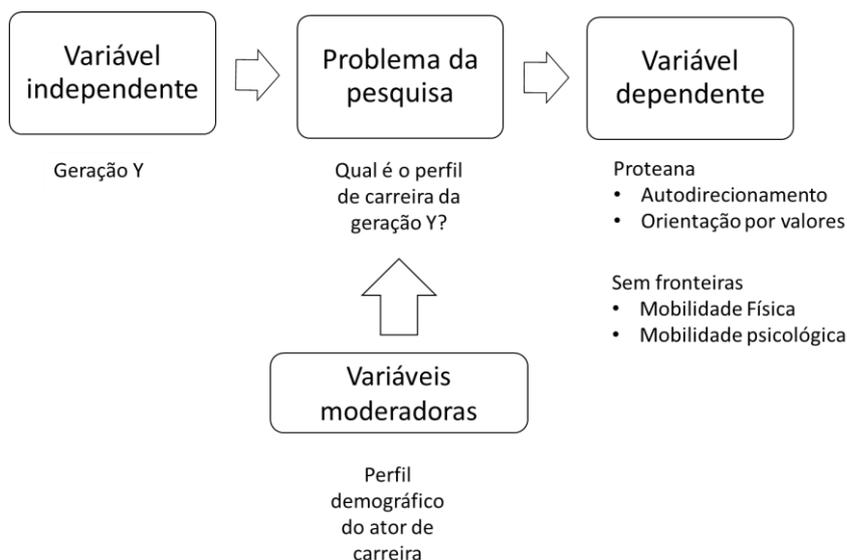


Figura 2 - Modelo de pesquisa.

Fonte: Cordeiro, H. T. (2012). *Perfil de carreira da geração Y*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil. (p. 80). Recuperado de: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php.

Neste estudo, a variável independente é a geração Y, que vai determinar as demais variáveis. A variável dependente é o perfil de carreira, que nesse caso depende das percepções da geração Y. A variável moderadora refere-se ao perfil demográfico e foi avaliada sua influência no perfil de carreira da geração Y. A variável independente é ponto determinante no estudo, sendo ela capaz de alterar as variáveis dependentes, impactando assim os resultados. A variável dependente, por sua vez, é influenciada e tem seus valores previstos pela variável independente. As variáveis moderadoras podem ou não influenciar a variável dependente e dizem respeito a uma condição da amostra pesquisada (Collis & Hussey, 2005; Marconi & Lakatos, 2003).

Os perfis de carreira referem-se às variáveis carreira proteana, composta pelas dimensões autodirecionamento de carreira e orientação por valores; e carreira sem fronteiras, por mobilidade física e mobilidade psicológica, conforme o modelo de perfis de carreira propostos por Briscoe & Hall (2006). A saber:

- a) Perdido ou preso (baixo autodirecionamento, baixo orientação por valores, baixa mobilidade física e baixa mobilidade psicológica), composto por

- indivíduos imediatistas, que tomam as decisões sem considerar os valores pessoais, objetivos e desafios profissionais;
- b) seguro (baixo autodirecionamento, alta orientação por valores, baixa mobilidade física e baixa mobilidade psicológica), caracterizado por indivíduos firmes nos seus valores, direcionando assim suas decisões;
 - c) andarilho (baixo autodirecionamento, baixa orientação por valores, alta mobilidade física e baixa mobilidade psicológica), indivíduos que não definem suas escolhas, tomam as decisões baseados apenas nas oportunidades que são oferecidas;
 - d) idealista (baixo autodirecionamento, alta orientação por valores, baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica), indivíduos movidos por desafios e firmes nas escolhas que levam em consideração os princípios e valores pessoais;
 - e) organizacional (alto autodirecionamento, baixa orientação por valores, baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica), composto por indivíduos que planejam suas carreiras pautadas nas competências pessoais e nos desafios apresentados quanto a novos relacionamentos e novos conhecimentos;
 - f) cidadão sólido (alto autodirecionamento, alta orientação por valores, baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica), indivíduos sem interesse nas oportunidades além das fronteiras, preferem a estabilidade física;
 - g) contratado (alto autodirecionamento, baixa orientação por valores, alta mobilidade física e alta mobilidade psicológica), caracterizado por indivíduos direcionados por desafios, ampliação de conhecimentos e fortalecimento de suas competências;
 - h) o arquiteto de carreira proteana (alto autodirecionamento, alta orientação por valores, alta mobilidade física e alta mobilidade psicológica, composto por indivíduos de carreira moderna, protagonistas da trajetória profissional e sem restrições quanto a mobilidade física e novos desafios.

Considera-se que indivíduos da geração Y são aqueles nascidos entre 1982 e 1994. Como critério de seleção para participação na amostra, definiu-se experiência profissional mínima de um ano, buscando-se respondentes com vivência profissional mínima, de maneira a possibilitar respostas mais consistentes às questões do questionário (Cordeiro, 2012).

3.3 População e amostra

População, em pesquisa científica, constitui o grupo total de pessoas consideradas para o estudo (Collis & Hussey, 2005). A população do presente estudo foram todos os alunos matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão, no segundo semestre de 2017, de uma instituição de ensino superior localizada em Minas Gerais. Considerando-se a oferta de 18 cursos de pós-graduação em Gestão e a média de 18 alunos por curso, tem-se, por aproximação, 324 alunos.

Esta população foi extraída do banco de alunos dos cursos de Pós-graduação em Gestão, ofertados pela instituição. O critério para participação na pesquisa foi ser nascido entre 1982 e 1994, ter pelo menos um ano de experiência profissional e disponibilidade para responder a pesquisa, seguindo as recomendações de Cordeiro (2012).

Foram enviados aproximadamente 324 *e-mails* pelos coordenadores de curso das unidades de ensino. Obteve-se retorno de 118 respondentes, com respostas consideradas válidas. Mesmo estimando-se que 80% dos alunos se encaixem no critério de participação apresentado anteriormente, ou seja, existiriam 259 possíveis respondentes, observa-se um baixo índice de retorno. É importante salientar a falta de interesse em responder a pesquisa, principalmente por se tratar de uma população acadêmica, que certamente passará por um processo de pesquisa e deveria entender a importância desse tipo de pesquisa e estudo acadêmico.

3.4 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário, que pode ser definido como uma lista de perguntas estruturadas e escolhidas, após a realização de testes, para obtenção de respostas confiáveis (Collis & Hussey, 2005). Optou-se por replicar o questionário aplicado por Cordeiro (2012), que utilizou as escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras desenvolvidas por Briscoe *et al.* (2006), traduzidas, ajustadas para o português e validadas por Silva (2009). Esse questionário foi também validado por Cordeiro (2012).

As questões do questionário relacionam-se às variáveis dependentes e moderadoras e estão divididas em três seções. A primeira avalia o perfil de carreira proteano, contemplando 14 questões, sendo que as questões 1 a 8 referem-se à dimensão autodirecionamento e as questões 9 a 14 à dimensão orientado por valores. A segunda seção do questionário avalia o perfil de carreira sem fronteiras com 12 questões, sendo as questões de 15 a 22 respeitantes à mobilidade psicológica e de 23 a 27 à dimensão mobilidade física. As questões das duas seções foram avaliadas em escala Likert, de cinco pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

O perfil demográfico dos respondentes foi avaliado na terceira seção (Apêndice B) e contempla questões relativas às características do ator de carreira, de maneira a possibilitar avaliar as relações entre o perfil demográfico e o perfil de carreira. Essas variáveis foram definidas e testadas por Cordeiro (2012). O questionário encontra-se no Apêndice C.

A Tabela 2 apresenta as variáveis e dimensões, com as respectivas questões e autores pesquisados no referencial teórico.

Tabela 2
Categorias de análise da pesquisa

Categoria	Questões	Autores
<u>Atitude de carreira proteana</u>		
Autodirecionamento	Questões 1 a 8	Briscoe <i>et al.</i> , 2006
Orientação pelos valores	Questões 9 a 14	
<u>Atitude de carreira sem fronteira</u>		
Mobilidade psicológica	Questões 15 a 22	Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe <i>et al.</i> , 2006
Mobilidade física	Questões 23 a 27	
<u>Perfil demográfico</u>	Questões 28 a 39	Sullivan & Arthur, 2006; Oliveira, Piccinini e Bitencourt, 2012; Cordeiro, 2012.

Fonte: elaborada pela autora.

O pré-teste não foi realizado nesta pesquisa, uma vez que o questionário já fora validado anteriormente por Silva (2009) e Cordeiro (2012).

O questionário foi enviado aos respondentes pelos coordenadores dos cursos de Gestão, por via *e-mail*, informando o *link* para resposta no *Google Docs*.

3.5 Técnica de tratamento e análise dos dados

A técnica de tratamento e análise de dados tem como objetivo esclarecer como foram organizadas as informações coletadas na pesquisa, de forma a atender aos objetivos propostos no estudo.

Os dados coletados via *Google Docs* foram tratados no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18) e Minitab, versão 17. Em todos os testes estatísticos utilizados foi considerado o nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Em um primeiro momento, para construir o conjunto de dados final para serem aplicadas as técnicas estatísticas, fizeram-se necessárias etapas de limpeza, transformação e formatação dos dados, por meio da análise de dados faltantes, *missings* e análise de pontos extremos (Little & Rubin, 1987). Tendo em vista a existência de três variáveis (geração Y, as atitudes de carreira e o perfil demográfico dos respondentes), foi realizada a análise multivariada. Qualquer análise a partir de duas variáveis é considerada multivariada (Collis & Hussey, 2005; Hair *et al.*, 2009).

Para o exame de fidedignidade, foi avaliada a consistência interna. Neste trabalho optou-se pelo exame de consistência interna dos constructos, por meio do cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach das subescalas, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados. Uma escala seria considerada consistente se possuísse valor de Alfa superior a 0,60 (Hair *et al.*, 2009). A análise da escala utilizada nesta pesquisa é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

Alfa de Cronbach para as dimensões iniciais da pesquisa

Fator	NOME	Questões	Alfa de Cronbach se item deletado
1	Autodirecionamento 0,600	2	,595
		3	,511
		4	,569
		5	,483
		6	,569
		7.	,560
		8	,628
		2	Orientação pelos valores 0,649
10	,627		
11	,619		
12	,622		
13	,585		
14	,622		
3	Mobilidade psicológica 0,812	1	,820**
		15	,815
		16	,789
		17	,776
		18	,788
		19	,760
		20	,768
		21	,794
4	Mobilidade física 0,819	22	,817
		23	,804
		24	,818
		25	,762
		26	,765
		27	,765

Nota:** optou-se por retirar o item.

Fonte: dados da pesquisa.

Tomando-se por base que consistência interna satisfatória é aquela cujo valor de Alfa de Cronbach seja maior que 0,6, pode-se afirmar que os quatro fatores (ou categorias) apresentaram índices de consistência interna satisfatórios, pois ficaram acima de 0,6. Mobilidades psicológica e física tiveram consistência interna boa, uma vez que seus valores foram superiores a 0,8. Para o fator 3 (mobilidade psicológica), verificou-se que se a questão Q1 (quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa busquei-as por mim mesmo) fosse excluída, o Alfa de Cronbach seria elevado. Optou-se, então, pela exclusão dessa questão nesta subescala. Apurou-se que também no estudo de Cordeiro (2012) ocorreu a exclusão da questão 1, o que pode representar a necessidade de rever a escala de perfil de carreira, considerando-se essa tendência.

Com o intuito de verificar os agrupamentos, observando-se os constructos sobre as atitudes e perfis de carreira, foi utilizada a estatística multivariada, realizando-se a análise de *cluster*. A análise de *cluster* tem por objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos, de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas e que os elementos de grupos diferentes sejam heterogêneos em relação a essas mesmas características (Hair *et al.*, 2009). No presente estudo, os respondentes da geração Y foram classificados conforme suas atitudes de carreira. Os subgrupos “significativos e já predefinidos” referem-se aos perfis de carreira apresentados por Briscoe *et al.* (2006).

Para a análise *cluster*, foi adotado o procedimento de aglomeração hierárquica. A medida de distância ou semelhança para agrupamento dos objetos semelhantes foi o quadrado da distância euclidiana. O método de ligação foi a completa (Johanson & Wichern, 1992). Para a decisão sobre o número de *clusters*, usou-se uma medida de similaridade entre as amostras por meio de um dispositivo gráfico, útil para exibir resultados de *clusters* (Johanson & Wichern, 1992).

A técnica estatística qui-quadrado foi utilizada para investigar a influência das características demográficas no perfil de carreira da geração Y. A utilização do teste qui-quadrado é indicada para casos nos quais se pretende estudar a associação ou dependência entre duas variáveis, nesse caso, perfil demográfico e perfil de carreira (Martins & Theóphilo, 2009).

A Tabela 4 exibe a síntese da metodologia.

Tabela 4
Síntese da metodologia

Objetivos	Autores	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar as características demográficas e profissionais dos jovens matriculados no curso de pós-graduação de uma instituição de ensino de Minas Gerais	Sullivan & Arthur, 2006 Branco, 2013 Lipkin e Perrymore, 2010 Mattewman, 2012 Oliveira, 2011	Questionário 3	Análise descritiva de dados
Identificar as atitudes de carreira de jovens da geração Y, jovens matriculados no curso de pós-graduação de uma instituição de ensino de Minas Gerais	Briscoe <i>et al.</i> , 2006	Questionários 1 e 2	Análise descritiva de dados
Classificar os jovens da geração Y em perfis de carreira, conforme suas atitudes de carreira	Briscoe <i>et al.</i> , 2006	Questionários 1 e 2	Análise de agrupamento
Identificar a influência das características demográficas e profissionais nos perfis de carreira encontrados	Oliveira, 2011 Cordeiro, 2012 Silva, 2009	Questionário 1,2 e 3	Qui-quadrado

Fonte: elaborada pela autora.

No próximo capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados deste trabalho.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Este capítulo discute os resultados da pesquisa e possibilita uma análise dos dados à luz do referencial teórico e estudos já realizados da geração Y e as escolhas de carreira. As sessões são divididas de forma a deixar os objetivos da pesquisa claros, assim como apresentar as respectivas informações identificadas a partir dos dados estatísticos coletados.

4.1 Características demográficas e profissionais dos jovens da geração Y

Na Tabela 5, visualiza-se o resultado das características demográficas da amostra de 118 respondentes, dos jovens geração Y matriculados no curso de pós-graduação de uma instituição de ensino de Minas Gerais.

Tabela 5
Caracterização dos respondentes: variáveis demográficas

		n	%
Sexo	Feminino	77	65,3
	Masculino	41	34,7
Estado civil	Casado(a) / união estável	43	36,4
	Separado(a) / Divorciado(a)	3	2,5
	Solteiro(a)	72	61,0
Tem filhos	Não tenho filhos	93	78,8
	Sim, tenho 1 filho	20	16,9
	Sim, tenho 2 filhos	5	4,2
Escolaridade	Ensino médio	2	1,7
	Ensino superior	22	18,6
	Especialização	94	79,7
Total		118	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A amostra é composta por 41 respondentes do sexo masculino (34,7%) e por 77 do sexo feminino (65,3%). Pesquisas realizadas por Silva (2009), por Cordeiro (2012) e por Oliveira *et al.* (2014) também indicaram que a maioria dos respondentes era do sexo feminino (56,10, 57 e 58,2%, respectivamente). Tais dados reforçam a presença feminina no mercado de trabalho e na educação superior (Fantini & Souza, 2015).

Nota-se que 61% dos respondentes são solteiros e 78,8% não possuem filhos. Considerando a faixa etária dos respondentes entre 23 anos e 35 anos, a amostra pode representar indivíduos que têm foco prioritário na vida escolar e profissional. A busca por altos padrões de vida pode tornar tardia a opção pelo casamento ou por ter filhos. Alguns jovens relutam na busca pela independência, em função do padrão de vida a que estão acostumados, proporcionado por seus pais. O conforto e o relacionamento mais próximo com os pais tornam-se um obstáculo na busca da independência (Oliveira, 2011).

A questão sobre o grau de escolaridade dos respondentes apresentou problemas de compreensão. Como a amostra é composta por jovens matriculados em curso de pós-graduação, não seria esperado que 2,7% indicassem que têm ensino médio completo. O maior percentual (79,7%) possui especialização e 18,6% afirmaram ter graduação completa. Fica a dúvida se essa porcentagem de 79,7% seria referente à especialização em curso.

Na Tabela 6, registram-se os dados sobre as variáveis ocupacionais dos respondentes.

Tabela 6

Caracterização dos respondentes: variáveis ocupacionais

Está trabalhando atualmente	Não	11	9,3
	Sim	107	90,7
Anos de experiência profissional incluindo estágio	Entre 1 e 2 anos	5	4,2
	Entre 2 e 3 anos	3	2,5
	Entre 3 e 5 anos	14	11,9
	Entre 5 e 7 anos	26	22,0
	Mais de 7 anos	70	59,3
Cargo atual	Analista/auxiliar/ assistente	62	52,5
	Coordenador/ supervisor/ consultor	22	18,6
	Diretor/ gerente	13	11,0
	Estagiário	1	,8
	Outro	20	16,9
Número de empregadores para os quais trabalhou nos últimos 5 anos	1	39	33,1
	2	33	28,0
	3	20	16,9
	4	13	11,0
	5	6	5,1
	6	3	2,5
	7	1	,8
	15	3	2,5
Tempo médio diário de utilização da internet	Menos de 1 hora	3	2,5
	De 1 a 2 horas	16	13,6
	De 2 a 4 horas	26	22,0
	De 4 a 8 horas	29	24,6
	Mais de 8 horas	44	37,3
Total		118	100,0

Fonte: dados da pesquisa.

A pesquisa revelou que praticamente 91% dos entrevistados trabalham. Os respondentes da pesquisa são alunos de curso de pós-graduação, que são custeados na sua maioria pelos próprios alunos, sendo essa informação coerente com a realidade percebida em sala de aula. Silva (2009) e Cordeiro (2012) identificaram que 82,5 e 83,10% da amostra pesquisada, respectivamente, exercem algum tipo de atividade profissional. Oliveira *et al.* (2014) detectaram que 66,2% dos respondentes da pesquisa em duas empresas no Ceará são geração Y, o que demonstra e confirma a presença significativa da geração Y no mercado de trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010)

O maior percentual de respondentes tem mais de sete anos de experiência (59,3%); 22% têm cinco a sete anos de experiência; 11,9% de três a cinco anos; e 4,2% têm menos de dois anos. Portanto, mais de 80% dos respondentes têm mais de cinco anos de experiência, denotando amostra com experiência profissional, o que pode reforçar a consistência das respostas quanto às escolhas de carreira. Em termos de

cargo exercido, 52,5% são analistas, auxiliares e assistentes; 18,6% coordenadores; 11% gerentes e diretores; e 16,9% ocupam outros cargos.

Comparando-se tempo de experiência e o cargo ocupado (80% têm mais de cinco anos de experiência e mais de 50% ocupam cargos de analista, auxiliar e assistente), pode-se confirmar a defasagem entre as expectativas e o real crescimento profissional do jovem da geração Y. Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2011) destacam a inquietude da nova geração e o desejo de assumirem desafios e crescerem rapidamente na carreira. Por outro lado, salientam que as organizações os julgam não preparados para tal, o que parece ser confirmado nesta pesquisa, na medida em que mais de 50% dos jovens ocupam cargos de analista, auxiliar e assistente. Cabe uma crítica a essa questão, na medida em que coloca em uma mesma categoria os cargos de auxiliar e assistente e o de analista, que se diferenciam tanto hierarquicamente como em termos de conhecimentos e competências. Outras categorizações incorrem no mesmo erro, como diretor/gerente; coordenador/supervisor/consultor. Sugere-se, para próximas pesquisas, uma categorização que atente para tais critérios.

Em relação à quantidade de empregadores nos últimos cinco anos, identifica-se que 61,1% dos respondentes tiveram um a dois empregadores, o que indica baixa mobilidade física; 44,9% dois a três; e 10,9% dos respondentes passaram por mais de cinco empregadores nos últimos cinco anos. Pesquisa de Silva (2009) na cidade de Uberaba encontrou também baixa mobilidade física dos respondentes - 68,67% dos respondentes trabalharam apenas para um empregador nos últimos cinco anos. Já Cordeiro (2012) obteve mais mobilidade, sendo que somente 12% dos entrevistados trabalharam somente para um empregador. Esses dados podem indicar a frustração dos jovens Y com sua vida profissional. Normalmente os jovens da geração Y querem ascensão rápida com prazos irreais para crescer na carreira e estão dispostos a fazer tudo para conseguir. Quando não conseguem, acabam desistindo e trocando de empregadores na busca de seus objetivos (Mattewman, 2012; Oliveira, 2011).

A Tabela 7 apresenta o resultado sobre a pergunta cidade onde reside.

Tabela 7

Cidade onde os respondentes residem

Local	N	%
Belo Horizonte	63	53,4
Contagem	12	10,2
Sete Lagoas	12	10,2
Divinópolis	6	5,1
Bom Despacho	4	3,4
Betim	3	2,5
Esmeraldas	2	1,7
Pompéu	2	1,7
Abaeté	2	1,7
Outros	12	10,2
	118	100

Fonte: dados da pesquisa.

Mais da metade da amostra reside em Belo Horizonte, o que é coerente, pois a instituição pesquisada tem unidades em várias cidades de Minas Gerais, sendo a maior em Belo Horizonte. Os demais respondentes residem em cidades do interior de Minas Gerais, onde oportunidades de empregos tendem a ser menores quando comparadas com centros maiores, podendo explicar a reduzida mobilidade da amostra.

Portanto, a maioria dos respondentes são mulheres, solteiras, sem filhos, trabalhando atualmente, com mais de sete anos de experiência, ocupam cargos de analistas, auxiliares ou assistentes e nos últimos cinco anos trabalharam para uma ou duas empresas.

Após identificar o perfil demográfico e profissional dos jovens Y pesquisados, discutem-se na próxima sessão sobre as atitudes de carreira.

4.2 Atitudes de carreira dos jovens da geração Y

Descreve-se, nesta seção, a estatística descritiva das questões da escala de atitude de carreira proteana e sem fronteira e seus respectivos fatores, por meio da média, desvio-padrão e coeficiente de variação. O coeficiente de variação é calculado pela divisão do desvio-padrão pela média. Quando é menor que 15%, é considerado de dispersão baixa; quando está entre 15 e 30%, a dispersão é média; e quando é superior a 30%, a dispersão é alta, conforme referido por Cordeiro (2012).

A Tabela 8 apresenta as questões sobre a carreira proteana.

Tabela 8
Percepção dos respondentes sobre atitudes de carreira proteana

Autodirecionamento	Média	DP	Coef. Variação	Dispersão
2. Sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira	4,36	0,73	16,85	média
3. De modo geral tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim	3,47	1,14	32,82	alta
4. Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes	4,24	0,86	20,39	média
5. Estou no comando de minha própria carreira	3,82	0,98	25,51	média
6. No final das contas dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira	4,21	0,84	19,84	média
7. No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu	4,27	0,7	16,39	média
8. Em minhas experiências passadas confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego quando necessário	3,8	1,16	30,52	alta
Média Auto direcionamento	4,02	0,92	23,19	média
Orientado por valores	Média	DP	Coef. Variação	Dispersão
9. Eu conduzo minha própria carreira baseado em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.	3,4	1,09	32,22	alta
10. Não é muito importante para mim a forma como as pessoas avaliam as escolhas que faço em minha carreira.	3,4	1,23	36,12	alta
11. O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso	4,25	0,83	19,48	média
12. Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores	4,19	1,07	25,56	média
13. O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha empresa acha	3,83	0,87	22,72	média
14. Em minhas experiências passadas eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava	4,03	1,05	26,12	média
Média orientado por valores	3,85	1,02	27,04	média
Média final - carreira proteana	3,94	0,97	25,11	média

DP: desvio-padrão.

Fonte: dados da pesquisa

Nas questões relacionadas ao constructo autodirecionamento, a maior variação das respostas e menores médias referem-se às questões: 3 - de modo geral tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim (3,47); e 8 - em minhas experiências passadas confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego quando necessário (3,8). As questões referentes ao

constructo orientação por valores que apresentaram alta variabilidade e menores médias, ambas com 3,4, foram: 9 - eu conduzo minha própria carreira baseado em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador; e 10 - não é muito importante para mim a forma como as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira. As mesmas questões obtiveram alta dispersão da pesquisa de Cordeiro (2012), no entanto, no estudo de Cordeiro, apenas uma questão sobre isso apresentou dispersão média. Para Cordeiro (2012), essas mesmas questões tiveram alta dispersão, denotando que pode ser uma questão não muito consolidada na percepção da geração Y e, portanto, precisa ser revista.

Considerando a população desta pesquisa, de estudantes de pós-graduação, em um contexto de instabilidade econômica, bem como a de Cordeiro (2012), de jovens cadastrados em um banco de dados de recolocação profissional, pode-se levantar a hipótese de que nessas duas questões relacionadas a orientação pelos valores pessoais, levando os respondentes a abrir mãos das suas prioridades em função da manutenção do emprego.

Destacam-se as seguintes atitudes referentes ao autodirecionamento: 2 - sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira (4,36); 7 - no que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu (4,27); e 4 - liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes (4,24). No tocante à orientação por valores, destacam-se a questão 4 - o que mais importa para mim é como eu me sinto em relação a meu sucesso na carreira e não como outras pessoas se sentem a respeito disso (4,19); e 5 - sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores (4,19).

A média geral para atitudes na carreira proteana foi de 3,94, sendo que a orientação por valores obteve média mais baixa (3,85) do que as atitudes de autodirecionamento (4,02), indicando que esse fator prevalece para esses jovens da geração Y pesquisados.

A Tabela 9 apresenta as questões sobre atitudes de carreira sem fronteiras.

Tabela 9

Percepção dos respondentes sobre atitudes de carreira sem fronteiras

Mobilidade Psicológica	Média	DP	Coef. Variação	Dispersão
15. Procuo tarefas que me permitam aprender algo novo	4,57	0,65	14,16	baixa
16. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	4,23	1,01	23,83	média
17. Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização	3,71	1,2	32,3	alta
18. Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento	4,14	0,89	21,42	média
19. Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização	4,11	0,94	22,89	média
20. Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes	4,24	0,96	22,61	média
21. No passado busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização	3,03	1,36	44,8	alta
22. Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas	4,63	0,5	10,87	baixa
Média Mobilidade psicológica	4,08	0,98	25,53	média
Mobilidade Física	Média	DP	Coef. Variação	Dispersão
23. Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização	3,24	1,17	36,28	alta
24. Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha própria organização	2,63	1,25	47,42	alta
25. Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado do que procurar por outro emprego em outro lugar	2,6	1,23	47,18	alta
26. Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações	2,28	1,25	54,98	alta
27. O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização	1,96	1,07	54,83	alta
Média mobilidade física	2,54	1,19	48,14	
Média geral carreira sem fronteira	3,31	1,09	36,83	alta

Fonte: dados da pesquisa.

Nas questões relacionadas ao constructo mobilidade psicológica, a maior variação das respostas e menores médias aparecem nas questões: 17 - gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização (3,71); e 21 - no passado busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização (3,03). As questões referentes à mobilidade física que apresentaram alta variabilidade e menores médias foram: 27 - o meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização (1,96); 26 - se minha empresa proporcionasse emprego vitalício eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações (2,28).

Destacam-se as seguintes atitudes referentes à mobilidade psicológica: 15. procuro tarefas que me permitam aprender algo novo (4,57); 22 - sinto-me motivado quando

enfrento experiências e situações novas (4,63). No constructo mobilidade psicológica, apenas a questão 20 apresentou alta dispersão na pesquisa de Cordeiro (2012). Em relação à mobilidade física, foram encontradas alta dispersão e médias mais baixas em todas as questões. Na pesquisa de Cordeiro (2012), apenas as questões 26 e 27 obtiveram média dispersão, sendo que o restante das questões também destacou alta dispersão. A variação das respostas nessa atitude pode significar que os indivíduos se encontrem em níveis de mobilidade física diferentes, mas seria necessário um estudo para confirmar tal suposição.

Observa-se que a média geral para atitudes na carreira sem fronteiras foi de 3,31, sendo que a mobilidade psicológica obteve média mais alta (4,08) do que a mobilidade física (2,54), indicando, portanto, que a mobilidade psicológica prevalece para esses jovens da geração Y pesquisados. A carreira proteana apresentou média 3,94, superior à da carreira sem fronteiras (3,31). As atitudes com médias mais altas foram mobilidade psicológica (4,08) e autodirecionamento (4,02). Entre as quatro atitudes de carreira, a mobilidade física foi a de média mais baixa e alta dispersão para todas as questões, significando que para a amostra pesquisada não é uma atitude consolidada pelos respondentes.

Pode-se concluir que, para os jovens geração Y desta amostra, sobressai a mobilidade psicológica, que é caracterizada pela criação e sustentação de relacionamentos ativos, além da fronteira da empresa, ou seja, propensão e preferência por trabalhar com outras pessoas e organizações, além dos limites organizacionais, na medida em que agregam conhecimentos e desafios (Briscoe *et al.*, 2006, Briscoe & Finkelstein, 2009; Deffilipi & Arthur, 1994). De acordo com Cordeiro (2012), essa foi a segunda atitude com mais alta presença. Destaca-se também o autodirecionamento da carreira, que indica que esses jovens estão tomando para si a responsabilidade pela gestão da carreira, baseada nas próprias competências e capacidades e não em influências externas (Briscoe *et al.*, 2006). A forte presença do alto autodirecionamento foi identificada na amostra de Cordeiro (2012) e Silva (2009). Outro aspecto encontrado no presente estudo que se relaciona à gestão da própria carreira é o alto grau de escolaridade dos respondentes (Segers *et al.*, 2008).

A mobilidade psicológica e o autodirecionamento da carreira parecem ser constructos do atual contexto profissional e não somente de uma única geração. Oliveira, Lima, Silva, & Rocha (2014), em estudo sobre as atitudes de carreira das gerações, identificou que as atitudes predominantes das três gerações pesquisadas são mobilidade psicológica e autodirecionamento. A geração Y pode trazer na essência essas atitudes em função de sua criação, formação e percepção da realidade; já as demais gerações podem consolidar tais atitudes em função do amadurecimento das relações de trabalho.

Na próxima seção aborda-se o perfil de carreira da amostra pesquisada.

4.3 Classificação da geração Y de acordo com o perfil de carreira

Para criação dos *clusters*, a amostra foi dividida em grupos com similaridades entre si em relação às dimensões de atitude de carreira (autodirecionamento, orientação pelos valores, mobilidade psicológica e mobilidade física), representadas pela média aritmética dos níveis de concordância dos respondentes com os respectivos indicadores, utilizando-se o procedimento aglomeração hierárquica.

Para a decisão sobre o número de *clusters* (sementes), foi utilizada uma medida de similaridade entre as amostras por meio de um dispositivo gráfico, útil para exibir resultados de *clusters*, como mostra a Figura 3.

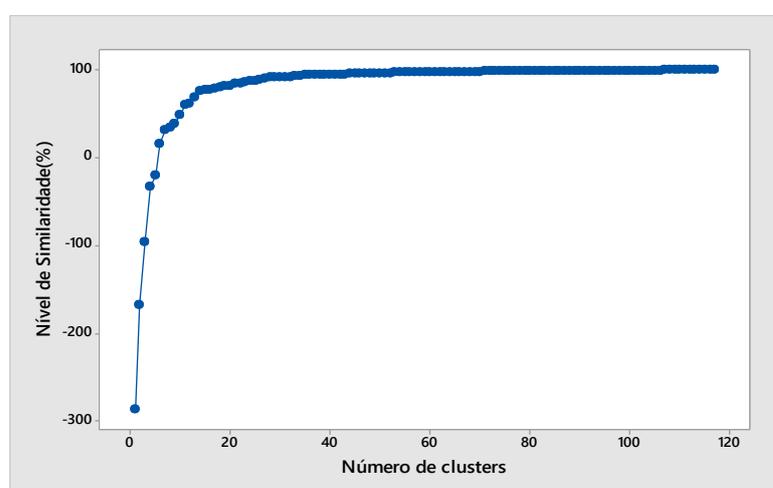


Figura 3 - Distribuição do número de *clusters*.

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo como base o critério de similaridade de 60% entre as observações e grupos formados por mais de cinco respondentes, decidiu-se por rodar a análise com 10 *clusters*. Com base nos centroides resultantes da análise de *clusters*, foram classificados como alta atitude no fator os centroides acima de zero; e como baixa atitude no fator, os centroides abaixo de zero. Em casos de os fatores apresentarem centroides próximos de zero, eles foram classificados como neutros. A Tabela 10 disponibiliza a caracterização dos *clusters* para a amostra, por ordem decrescente do número de indivíduos no grupo, indicando o perfil de carreira, segundo a categorização de Briscoe & Hall (2006).

Tabela 10
Perfil de carreira: caracterização dos *clusters*

Grupo	Centroides				Número de indivíduos por grupo	Atitudes				Perfil da carreira
	AD	OV	MP	MF		AD	OV	MP	MF	
1	-1,74	0,91	-0,25	-0,92	6	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Seguro
2	0,60	-0,47	-1,18	0,16	11	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Não definido 4
3	-0,56	-0,30	0,07	-1,03	12	Baixo	Baixo	Neutro	Baixo	Não definido 2
4	0,18	1,02	0,03	-0,28	14	Alto	Alto	Neutro	Baixo	Não definido 1
5	1,33	1,14	0,76	-0,70	16	Alto	Alto	Alto	Baixo	Cidadão Sólido
6	-0,64	-1,69	0,40	-0,31	10	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Não definido 5
7	0,64	0,70	0,37	1,88	7	Alto	Alto	Alto	Alto	Arqu. carr.proteana
8	-0,97	0,33	-0,09	0,67	12	Baixo	Alto	Neutro	Alto	Não definido 3
9	0,52	-0,55	0,75	0,30	19	Alto	Baixo	Alto	Alto	Contratado
10	-1,32	-1,17	-1,16	0,31	8	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Andarilho

Fonte: dados da pesquisa.

Foram encontrados cinco dos oito perfis descritos por Briscoe & Hall (2006) e seis perfis não definidos, indicando que outras possibilidades de perfis de carreira podem ser uma realidade nesta investigação. Cordeiro (2012) propõe oito perfis descritos na teoria e oito não descritos. A análise de solução indicou oito grupos, sendo cinco identificados na pesquisa de Briscoe & Hall (2006) – perdido, organizacional, cidadão sólido, contratado e arquiteto da carreira proteana (maior grupo); e outros três - grupos 2, 3 e 4, não definidos na teoria, apesar de indicarem aderência às carreiras modernas. O grupo 2 exibe alto autodirecionamento e orientação pelos valores, nomeado de proteano estável; o grupo 3, alta orientação pelos valores e mobilidade física, nomeado viajante orientado; o grupo 4 alta mobilidade psicológica e física, de buscador.

A Figura 4 ilustra os centroides dos 10 grupos encontrados na pesquisa, ressaltando a distinção dos perfis.

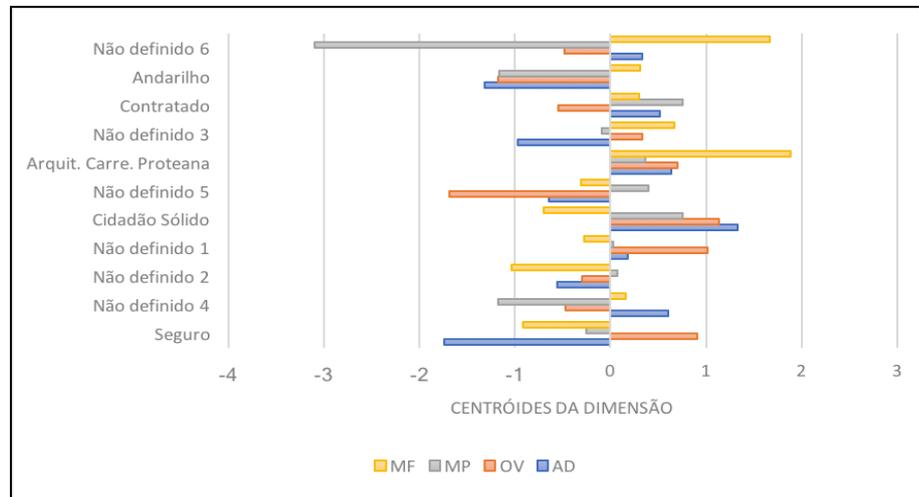


Figura 4 - Centroide das dimensões de carreira dos 10 grupos encontrados.
Fonte: dados da pesquisa.

Os centroides mais próximos da neutralidade são mobilidade psicológica no grupo não definido 1 e no grupo não definido 2. A análise da significância estatística desses centroides indica que eles não podem ser considerados altos, apesar de serem levemente superiores a zero. Dessa forma, serão considerados neutros para esta pesquisa. Os demais centroides caracterizam diferenças dos perfis encontrados nesta pesquisa.

Dos perfis descritos na literatura, foram encontrados o contratado, cidadão sólido, andarilho, arquiteto de carreira proteana e seguro; não se confirmaram os perfis organizacional, perdido e idealista.

O grupo de mais representatividade é o contratado, com 19 indivíduos, indicando alta presença nas dimensões autodirecionamento, mobilidade física e psicológica e baixa presença para orientação por valores. São profissionais abertos a desafios e mudanças físicas. Direcionam suas carreiras de forma a aproveitar o máximo de suas capacidades. Não considerar seus valores pessoais na escolha profissional os torna mais flexíveis no direcionamento de suas carreiras.

O grupo cidadão sólido é composto por 16 indivíduos, que têm alto autodirecionamento, alta orientação pelos valores pessoais, alta mobilidade psicológica e baixa mobilidade física. O cidadão sólido tem clareza sobre seus valores pessoais, gostam de desafios e novos relacionamentos e direcionam suas carreiras pautadas nessas questões. Tais convicções somadas à ausência da mobilidade física podem limitar as oportunidades de carreira.

O grupo andarilho é composto por oito indivíduos. Esse grupo possui baixo autodirecionamento, orientação pelos valores pessoais e mobilidade psicológica e alta mobilidade física. As oportunidades direcionam os andarilhos. Desafios, valores e autodirecionamento não são levados em consideração no momento da decisão e sim a oportunidade que surge independentemente da localidade física.

O grupo arquiteto de carreira proteana é composto por sete indivíduos, com alta atitude nas quatro dimensões (autodirecionamento, orientação pelos valores, mobilidade psicológica e física). Esse profissional soma as características proteanas e sem fronteiras no desenvolvimento de sua carreira profissional.

O grupo seguro é composto por seis indivíduos e mostra alta orientação pelos valores e baixo autodirecionamento, mobilidade psicológica e física. Refere-se às pessoas convictas de seus valores pessoais. Suas decisões são norteadas pelos valores, o que pode levar à falta de flexibilidade ao direcionar suas escolhas.

O agrupamento estatístico encontrou centroides de cinco grupos não relacionados aos perfis de carreira de Briscoe & Hall (2006).

O grupo 1 não definido é composto por 14 indivíduos (12% da amostra) que apresentam alto autodirecionamento e orientação pelos valores, baixa mobilidade física e neutra mobilidade psicológica. Essas pessoas têm características da carreira proteana, ou seja, autonomia e autogestão da carreira. A carreira proteana tem como premissa a responsabilidade pela condução da carreira, assim como o direcionamento pelos valores pessoais, aspectos que direcionam a tomada de decisão. Nesse caso, os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e

salário) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico atrelado a valores) (Hall, 1996).

Esse grupo distancia-se da carreira sem fronteiras, assumindo baixa mobilidade física e neutralidade da mobilidade psicológica. A baixa mobilidade física denota a busca por estabilidade profissional e o não interesse por busca de oportunidades em outras organizações; são pessoas menos impulsionadas por dinheiro, *status* e promoção e mais motivadas por segurança (Briscoe & Hall, 2006). A mobilidade psicológica neutra significa que a busca por desafios e novos relacionamentos não é relevante para esse grupo.

Não foi encontrado grupo no estudo de Cordeiro (2012) com as mesmas características. Foi identificado um grupo próximo, denominado “proteano estável”, por ter atitudes de carreira proteana e baixa atitude de carreira de mobilidade psicológica e neutra mobilidade física. Por apresentar as atitudes de carreira proteana, baixa mobilidade física e mobilidade psicológica neutra, esse perfil será nomeado “proteano sólido”.

O grupo 2 não definido é composto por 12 indivíduos (10% da amostra), com baixa predominância em três dimensões - orientação pelos valores, autodirecionamento e mobilidade física – e neutro em relação à mobilidade psicológica. Diferencia-se do grupo perdido de Briscoe & Hall (2006), pela mobilidade psicológica neutra. O grupo perdido tem baixo autodirecionamento, baixa orientação pelos valores, baixa mobilidade física e psicológica e é composto por indivíduos que tendem a tomar decisões imediatas para garantir a sobrevivência, pois não têm clareza quanto ao caminho a seguir e valores para direcionar (Briscoe & Hall, 2006). Não foi identificado na pesquisa realizada por Cordeiro (2012) algum grupo semelhante. Pelas características citadas e por não ter clareza sobre qual caminho seguir e sobre seus valores, tende a tomar as decisões para sobrevivência. Recebe a nomeação “sobrevivente”.

O grupo 3 não definido é composto por 12 respondentes (10% da amostra) e relata alta orientação pelos valores e alta mobilidade física. Tem baixo autodirecionamento e é neutro na mobilidade psicológica. Compreende profissionais dispostos a

mudanças físicas, desde que os seus valores sejam preservados e que não direcionem suas carreiras em função de desafios e possibilidades de novos relacionamentos. Dessa forma, as mudanças podem ocorrer, mas as semelhanças entre as atividades também precisam ser preservadas. Os profissionais com essas características direcionam e mensuram sucesso na carreira baseados na manutenção dos valores pessoais. As escolhas são impactadas por fatores internos e não por fatores externos como dinheiro e promoção (Briscoe & Hall, 2006). Por sua vez, a mobilidade física significa não estar confinado às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (Bendassolli, 2009).

Um grupo similar, exceto pela mobilidade psicológica, foi abordado por Cordeiro, ou seja, com características de alta mobilidade física e alta orientação pelos valores, baixa mobilidade psicológica e baixo autodirecionamento de sua carreira. A esse grupo foi dado o nome de “viajante orientado”. Nesta pesquisa, esse grupo será nomeado “viajante convicto”, por portar alta orientação por valores, manifestando sua convicção em segui-los e alta mobilidade física.

O grupo 4 não definido é composto por 11 indivíduos e representa 9,3% da amostra. Tem alta mobilidade física e autodirecionamento e baixa mobilidade psicológica e orientação pelos valores. Esses profissionais são considerados protagonistas de suas carreiras, direcionando suas escolhas e se sentem motivados pela mobilidade e mudanças físicas; assumem a responsabilidade pelo planejamento e gerenciamento de sua vida profissional (Baruch, 2004). No entanto, não são direcionados por desafios profissionais nem apresentam muita clareza quanto aos valores que norteiam suas escolhas. “Focado móvel” é o nome desse grupo.

Nesse único grupo foi identificada relação significativa com uma das características demográficas investigadas, por meio do teste qui-quadrado e valor-p $\leq 5\%$, de acordo com a Tabela 11.

Tabela 11
Cluster não definido 4 versus ter filhos

Tem filhos	Cluster		Grupo não definido 4	P-valor
	Demais respondentes			
Não	88	82,2%	5	45,5%
Sim	19	17,8%	6	54,5%
Total	107	100%	11	100%

Fonte: dados de pesquisa

O grupo “não definido 4” tem maior proporção de filhos (54,5%) em comparação aos demais respondentes (17,8%). A existência de filhos pode aumentar a responsabilidade pelo sustento dos mesmos, fazendo com que os indivíduos direcionem suas carreiras pautados em suas competências, o que pode dar mais segurança, mesmo que seja além das fronteiras organizacionais.

Grupo 5 não definido é composto por 10 indivíduos e possui alta mobilidade psicológica e baixa nas três dimensões restantes. É composto por profissionais que buscam novos relacionamentos e desafios constantes na carreira, sem mudanças físicas. A carreira é direcionada pela organização e não se baseia nos próprios valores para a tomada de decisão. São profissionais que gostam de interagir com pessoas, que se sentem motivados por novas experiências e novos aprendizados (Briscoe & Hall, 2006). Por apresentar a atitude de mobilidade psicológica, o grupo foi nomeado “puro desafio”.

A presente seção informou a classificação da geração Y de acordo com os perfis de carreira de Briscoe & Hall (2006). Foram encontrados 11 grupos de perfis de carreira, sendo cinco descritos na teoria (contratado, cidadão sólido, andarilho e arquiteto de carreira proteana) e seis não descritos por Briscoe & Hall (2006). Esses grupos foram nomeados de: proteano sólido, sobrevivente, focado móvel, desafio puro, viajante convicto e o sexto perfil não foi descrito por apresentar apenas três respondentes. Os perfis de carreira organizacional, perdido e idealista não foram identificados na amostra pesquisada.

A próxima seção analisa a associação entre as características demográficas e profissionais e as atitudes e os perfis de carreira.

4.4 Associação entre as características demográficas e profissionais e as atitudes e perfis de carreira

A análise de associação tanto das atitudes de carreira quanto dos perfis encontrados com as características demográficas foi realizada por meio do teste qui-quadrado, buscando detectar quais variáveis eram estatisticamente significantes para diferenciar esses grupos. Para obter o número mínimo de cinco observações em cada célula de frequência esperada, algumas categorias das variáveis foram fundidas.

Como já apresentado anteriormente, só foi encontrada associação significativa entre o perfil de carreira e o grupo 4 não definido. As demais características cruzadas com os diferentes perfis não se revelaram significativas.

Para análise da relação entre a presença das atitudes de carreira e as variáveis demográficas, cada indivíduo foi classificado como tendo uma alta ou baixa atitude, atribuída de acordo com seus coeficientes gerados na análise fatorial. Indivíduos com resultados acima de zero em determinado fator ou atitude de carreira foram classificados como tendo alta atitude naquele fator; indivíduos com resultado abaixo de zero em determinado fator ou atitude de carreira foram classificados como tendo baixa atitude no fator. A partir dessa classificação, foram realizados os testes qui-quadrado de alta e baixa presença de cada atitude de carreira com cada uma das características demográficas apropriadas.

Na Tabela 12, encontram-se os resultados do valor-p da associação entre as atitudes de carreira e as variáveis demográficas. Os valores significativos estão em negrito para facilitar a visualização.

Tabela 12

Associação entre as atitudes de carreira e variáveis demográficas

Demográficas	AD	OV	MP	MF
Gênero	,245	,849	,698	,442
Escolaridade	,154	,636	1,000	,480
Estado civil	,183	,443	,181	,012
Filhos	,500	1,000	,259	,025
Tempo de uso na internet	,243	,844	,034	,606
Anos de experiência profissional	,000	,020	,471	,807
Cargo	,353	,568	,588	,591
Numero de empregadores	,720	,325	,021	,052
Cidade onde reside	,464	,272	,459	,855

Fonte: dados da pesquisa.

Foi constatada associação entre estado civil e existência de filhos com a mobilidade física; o tempo de uso da internet e o número de empregadores com mobilidade psicológica; e a quantidade de anos de experiência apresentou associação com autodirecionamento e orientação pelos valores.

As Tabelas 13 e 14 apresentam somente as análises de frequências geradas pelo teste qui-quadrado das variáveis significantes para cada atitude de carreira. A Tabela 13 refere a tabulação cruzada da mobilidade física com o estado civil e a presença de filhos.

Tabela 13Mobilidade física *versus* estado civil e filhos

Mobilidade Física/ perfil	Baixo		Alto	
	n	%	n	%
Casado(a) / união estável	14	25,0%	29	49,2%
Solteiro(a)	42	75,0%	30	50,8%
Total	56	100,0%	59	100,0%
Não tenho filhos	50	87,7%	43	70,5%
Sim tenho filho	7	12,3%	18	29,5%
Total	57	100,0%	61	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

O percentual de indivíduos solteiros e sem filhos é maior no grupo de pessoas de baixa mobilidade física (75%) do que no grupo de pessoas de alta mobilidade física (50,8%). Esses resultados revelam que solteiros sem filhos têm baixo desejo de trabalhar para várias organizações.

A Tabela 14 traz a tabulação cruzada da mobilidade psicológica *versus* o tempo médio diário de uso da internet e o número de empregadores.

Tabela 14

Mobilidade psicológica *versus* tempo médio diário de internet e número de empregadores

Tempo médio diário de utilização da internet	MP			
	Baixo		Alto	
	n	%	n	%
De 1 a 2 horas	11	20,8%	8	12,3%
De 2 a 4 horas	7	13,2%	19	29,2%
De 4 a 8 horas	10	18,9%	19	29,2%
Mais de 8 horas	25	47,2%	19	29,2%
Total	53	100,0%	65	100,0%
Número de empregadores para os quais trabalhou nos últimos 5 anos X MP				
1	25	47,2%	14	21,5%
2	11	20,8%	22	33,8%
3	9	17,0%	11	16,9%
Mais de 4	8	15,1%	18	27,7%
Total	53	100,0%	65	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Existe associação positiva entre mobilidade psicológica e tempo diário de uso na internet e, também, o número de empregadores. A proporção de indivíduos com mais de oito horas de uso de internet é maior entre aqueles com baixa mobilidade psicológica (47,2%) do que entre aqueles com alta mobilidade psicológica (29,2%). A proporção de indivíduos com um empregador é maior entre aqueles com baixa mobilidade psicológica (47,2%) do que entre aqueles com alta mobilidade psicológica (21,5%).

A mobilidade psicológica se traduz pela propensão e preferência por trabalhar com outras pessoas e organizações, além dos limites organizacionais, na medida em que agregam conhecimentos e desafios (Briscoe & Hall, 2006). Caracteriza indivíduos que buscam desafios e contatos (Dante & Albuquerque, 2016). Essa associação positiva parece indicar que os indivíduos que passam mais de oito horas na internet não estão em busca de novos contatos e relacionamentos mais consistentes, mas sim de contatos mais superficiais e virtuais, assim como um processo de aprendizagem mais superficial e virtual. O uso da internet entre uma e oito horas mostra indivíduos com alta mobilidade psicológica, equilibrando o contato virtual com o real. A associação salienta ainda que indivíduos que trabalharam para apenas um

empregador nos últimos cinco anos, possivelmente estão em busca de estabilidade psicológica, preferindo atuar dentro dos limites organizacionais.

A relação entre a carreira sem fronteiras - caracterizada pelo desejo em assumir novos desafios, ampliar a rede de relacionamentos e trabalhar além das fronteiras das organizações - e o perfil descrito anteriormente de solteiros sem filhos, que usam a internet acima de oito horas e trabalharam para uma só empresa traz algumas questões. Será que se pode generalizar que o jovem está em busca de desafios, novos relacionamentos com flexibilidade para mudanças? Ou será que o despreparo para lidar com frustrações, seja quanto aos desafios profissionais e aos relacionamentos ou às mudanças, estaria limitando as possibilidades de carreira sem fronteiras? Tal ideia parece encontrar respaldo em Oliveira (2014), que afirma que por a geração Y ter sido mais preservada, cuidada e protegida por seus pais, acabou desenvolvendo uma fragilidade comportamental e baixa resistência a frustrações.

A Tabela 15 documenta a tabulação cruzada do autodirecionamento e orientação por valores *versus* experiência profissional.

Tabela 15

Autodirecionamento e orientação por valores *versus* experiência profissional

Anos de experiência profissional	AD				OV			
	Baixo		Alto		Baixo		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%
De 1 a 2 anos	18	32,1%	4	6,5%	17	27,4%	5	8,9%
De 5 e 7 anos	14	25,0%	12	19,4%	10	16,1%	16	28,6%
Mais de 7 anos	24	42,9%	46	74,2%	35	56,5%	35	62,5%
Total	56	100,0%	62	100,0%	62	100,0%	56	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

A proporção de pessoas com mais de sete anos de experiência profissional com alto autodirecionamento (74,2%) e com alta orientação por valores (62,5%) é maior do que as pessoas com baixo autodirecionamento (42,9%) e baixa orientação por valores (56,5%). Já as pessoas com experiência abaixo de dois anos têm mais frequência no baixo autodirecionamento (32,1%) e na baixa orientação pelos valores (27,4%), comparado com o alto autodirecionamento (6,4%) e alta orientação pelos valores (8,9%).

O autodirecionamento é uma atitude a partir da qual o indivíduo toma a responsabilidade da gestão de sua carreira e se orienta com base nas suas competências. Na carreira orientada por valores predominam profissionais que tomam decisões e fazem suas escolhas de maneira que faça sentido para ele próprio (Briscoe *et al.*, 2006). A experiência profissional possivelmente impulsiona o protagonismo da carreira, visto que o profissional mais experiente pressupõe um conhecimento acerca de suas competências.

Autodirecionamento e orientações pelos valores pessoais são atitudes da carreira proteana. Os constructos da carreira proteana estão alinhados com a sociedade moderna, que valoriza o indivíduo e suas competências, possibilitando o direcionamento da carreira baseada nas competências e valores pessoais (Martins, 2010; Silva *et al.*, 2012). No presente estudo, os respondentes com mais tempo de experiência confirmaram a escolha pela carreira proteana.

Concluindo, a seção analisou a influência das características demográficas e profissionais nas atitudes e perfis de carreira. Considerando o perfil de carreira, foi encontrada apenas uma associação com o grupo 4 não definido. Quanto às atitudes de carreira, foi encontrada associação entre mobilidade física e estado civil e filhos - indivíduos solteiros e sem filhos têm baixa mobilidade física. Também foi encontrada associação entre mobilidade psicológica com tempo de internet e número de empregadores. Indivíduos com baixa mobilidade psicológica ficam mais tempo na internet e trabalharam para menos empregadores. A atitude de alto autodirecionamento e alta orientação por valores foi associada na amostra a profissionais com mais de sete anos de experiência.

4.5 Análise comparativa entre o presente estudo e os resultados da pesquisa de Cordeiro (2012)

Na presente seção compara-se a pesquisa realizada por Cordeiro (2012) com o atual estudo, com o objetivo de identificar semelhanças e distorções que podem provocar novas reflexões e necessidades de estudos futuros.

A Tabela 16 traz a comparação das características demográficas das amostras, apesar do universo das pesquisas terem sido diversos. Cordeiro (2012) teve como população indivíduos cadastrados em um banco de dados de uma empresa de recrutamento e seleção do Brasil. O presente estudo foi realizado com alunos matriculados no curso de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior no estado de Minas Gerais. Ambos os estudos consideraram jovens nascidos entre 1982 e 1994.

Tabela 16

Comparação dados demográficos Silveira (2017) e Cordeiro (2012)

	Silveira (2017)	Cordeiro (2012)
Gênero	65,3% feminino	57% feminino
Escolaridade	79,7 de pós-graduados	21% de pós-graduados
Estado civil	61% de solteiros	84% de solteiros
Filhos	78,8% não têm filhos	93% não têm filhos
Uso da internet	61,9% - mais de 4 horas	57% - mais de 4 horas
Estão trabalhando	90,7% trabalham	82,5% trabalham
Anos de experiência	59,3% mais de 7 anos	17% mais de 7 anos
Média de empregadores últimos 5 anos	61,1% até 2 empregadores	39% até 2 empregadores
Cargo	52,5% analista, auxiliar assist	50% analista, auxiliar, assist

Fonte: dados da pesquisa

Entre as similaridades, observa-se maior proporção de mulheres, indivíduos solteiros e sem filhos, com alto grau de escolaridade, uso da internet de mais de quatro horas diárias, maior parte trabalhando e metade da amostra ocupando cargo de analista, auxiliar ou assistente. A alta proporção de pessoas trabalhando confirma a presença da geração Y no mercado de trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010).

Aspectos divergentes no perfil demográfico das amostras estão relacionados aos anos de experiência e à média de empregadores dos últimos cinco anos, visto que a grande maioria dos respondentes do presente estudo tem mais de sete anos de experiência, em comparação aos 7% do estudo de Cordeiro (2012), no qual a maioria tem entre três e cinco anos de experiência (28%). Nesta pesquisa apurou-se maior proporção de respondentes com dois empregadores nos últimos cinco anos (61,1%). Para Cordeiro (2012), foi de três empregadores (32%).

A renda não foi aqui identificada, por não encontrar informações fundamentadas que justificassem o questionamento, além de optar por uma instituição que atende

alunos em sua maioria oriundos da classe social C, conforme identificado no perfil institucional. A pergunta poderia ser redundante, visto ser uma informação já mensurada internamente.

No tocante à validade da escala, ambas as pesquisas confirmaram a consistência interna; e a análise fatorial resultou nas quatro dimensões previstas na literatura. Ambas excluíram a questão 1 por baixa comunalidade, podendo-se confirmar como tendência. Cordeiro (2012) excluiu também a questão 8 por baixa comunalidade, o que não aconteceu no presente estudo.

No que se refere à classificação dos respondentes quanto às suas atitudes de carreira, Cordeiro (2012), na análise dos oito grupos válidos encontrados, identificou cinco perfis descritos por Briscoe & Hall (2006) e três não definidos. O presente estudo identificou como válidos 10 grupos, sendo cinco descritos na teoria e seis não definidos. Os perfis coincidentes e descritos por Briscoe & Hall (2006) nos dois estudos são: contratado, cidadão sólido e arquiteto de carreira proteana. Os perfis andarilho e seguro encontrados nessa amostra não foram referidos no estudo de Cordeiro. Entre os perfis não identificados registrados nos estudos aqui abordados não foi detectado grupo algum com características iguais. Tais informações sinalizam que, apesar de existirem outras possibilidades de perfil de carreira na geração Y, não se pode afirmar a existência de um novo grupo específico de perfil.

Assim como na pesquisa de Cordeiro (2012), apesar de existirem atitudes de carreira moderna em ambas as amostras, obteve-se uma proporção de indivíduos com baixa atitude de carreira. Esta análise mostra que nesses grupos pesquisados as atitudes de carreira moderna, relacionadas à geração Y, não são comprovadas, sendo necessários novos estudos.

Ao comparar entre os dois estudos sobre o perfil demográfico e a atitude de carreira, apurou-se apenas uma coincidência: anos de experiência x orientação pelos valores. No entanto, ao analisar os dados, percebeu-se que, no presente estudo, a alta orientação pelos valores tem maior frequência nos respondentes com mais de sete anos de experiência, significando que a experiência profissional não impactou a mudança na orientação pelos valores pessoais. Já no estudo de Cordeiro (2012), a

alta presença de orientação pelos valores é mais frequente em respondentes com menos experiência profissional.

Quando analisada a influência das características demográficas no perfil de carreira nos dois estudos, não foi identificada qualquer similaridade. Esta pesquisa, ao analisar tal questão, realçou apenas uma diferença significativa entre os grupos: o grupo “não definido 4” teve maior proporção de filhos (54,5%) em comparação aos demais respondentes (17,8%). O grupo não definido 4 teve alto autodirecionamento e mobilidade física e baixa orientação pelos valores e mobilidade psicológica. Não existiram mais diferenças significativas do ponto de vista demográfico entre os 11 grupos de perfis de carreira encontrados, talvez até pelo tamanho reduzido da amostra. Esse dado, por sua vez, limitou a possibilidade de comparação com o trabalho de Cordeiro.

Pode-se concluir que os dois estudos têm similaridades quanto ao perfil demográfico, em especial o sexo feminino, o estado civil solteiros, sem filhos, a escolaridade, estarem trabalhando, o uso da internet e o cargo ocupado. Essas informações podem ser explicadas por se tratar de uma mesma geração com características específicas. A amostra apresenta alta proporção de pessoas trabalhando, o que é abordado por Lipkin e Perrymore (2010), quando relatam que a geração Y invadiu o mercado de trabalho, ultrapassando a quantidade da geração X.

O uso da internet e a busca por formação também são características marcantes da população pesquisada. Apesar da busca pela rápida ascensão, a maior proporção da amostra se encontra em cargos de analistas, assistentes e auxiliares, confirmando que, apesar da geração Y acreditar estar preparada, as organizações percebem gargalos de aprendizagem que ainda precisam ser desenvolvidos, como relacionamento e experiência profissional (Branco, 2013; Lipkin & Perrymore, 2010; Oliveira 2011).

As análises comparativas referentes ao perfil de carreira sinalizam que, diante dos oito perfis de carreira encontrados por Briscoe & Hall (2006), apenas três coincidiram: contratado, cidadão sólido e arquiteto de carreira proteana. Importante ressaltar que esses três perfis possuem altas atitudes da carreira considerada

moderna. Esses dados confirmam a existência de atitudes modernas nas escolhas de carreira da geração Y pesquisada. No entanto, encontrar outros perfis de carreira não reportados no estudo de Briscoe & Hall (2006) pode sinalizar a necessidade de continuidade de estudos nacionais, a fim de identificar a existência de uma escala mais aderente à realidade dos jovens brasileiros. Outros perfis além dos descritos pela teoria foram identificados sem, entretanto, confirmar qualquer tendência em relação à descrição de novos perfis de carreira.

Outra conclusão importante na análise comparativa é a existência, em ambos os estudos, de indivíduos com baixas atitudes de carreira moderna, sendo necessárias novas pesquisas comparativas para confirmar a realidade nacional.

Não se pode concluir, com a análise das duas pesquisas, a influência significativa do perfil demográfico das amostras pesquisadas nas atitudes e perfil de carreira.

Diante do exposto, a replicação da pesquisa de Cordeiro (2012) possibilitou constatar algumas similaridades de perfil demográfico, similaridades de poucos perfis de carreira, mas significativo do ponto de vista de carreira modernas, confirmando a necessidade de novos estudos e a possível criação de escala mais aderente à realidade brasileira.

5 Conclusão

O objetivo desta pesquisa de identificar os perfis de carreira de indivíduos da geração Y matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais foi alcançado. Foi realizada pesquisa descritiva e quantitativa, do tipo *survey*, replicando-se o estudo de Cordeiro (2012). Adotaram-se como modelo da pesquisa os oito perfis de carreira definidos por Briscoe & Hall (2006). Os perfis de carreira sugeridos por Briscoe & Hall (2006) baseiam-se nas possibilidades de combinação das dimensões presentes na carreira proteana (autodirecionamento e orientação por valores) e na carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica e mobilidade física). O questionário foi enviado por meio eletrônico aos alunos matriculados nos cursos de pós-graduação pertencentes à geração Y, nascidos entre os anos de 1982 e 1994, com pelo menos um ano de experiência profissional, tendo-se obtido o retorno de 118. Os dados foram analisados por meio de estatística uni e multivariada.

Os resultados indicaram consistência interna satisfatória e para as quatro dimensões e questões da escala, tendo-se excluído apenas a questão 1.

A análise do perfil demográfico dos respondentes revelou características coerentes com as identificadas no referencial teórico sobre a geração Y: a maioria demonstrou alta escolaridade, trabalha atualmente, utiliza a internet mais de oito horas por dia, ocupa cargos de analista, auxiliar ou assistente. A amostra foi composta em sua maioria por pessoas do sexo feminino, solteiras, sem filhos, com mais de sete anos de experiência e que nos últimos cinco anos tiveram apenas um empregador. Este último dado se distanciou um pouco da abordagem teórica, visto que a nova geração, quando frustrada, o que acontece com frequência, tende a trocar de empregadores, na busca de seus objetivos. Talvez esse resultado tenha sido influenciado por 26% dos respondentes residirem em cidades do interior de Minas Gerais, nas quais as oportunidades de empregos são mais reduzidas, quando comparadas aos grandes centros. Apesar de o presente estudo ter contado com respondentes da capital e do interior, o tamanho da amostra não foi suficiente para realizar essa comparação.

Se for característica da geração Y a troca de empregadores com mais frequência, se essa característica for impactada pelo local de residência, cabe buscar uma correlação com as atitudes de carreira sem fronteiras, identificando a mobilidade física e psicológica. Essa reflexão se faz importante, pois o jovem da geração Y pode residir em uma cidade do interior, com poucas oportunidades, o que pode levá-lo a mudar-se para centros maiores. Ou, ainda, esse jovem pode encontrar desafios suficientes na organização onde trabalha, levando-o a permanecer na cidade. Dessa forma, estudos que foquem a quantidade de empregadores em determinado período, em relação às atitudes de carreira sem fronteiras e à localidade de residência, podem trazer avanços e contribuições para as discussões teóricas sobre o tema.

No tocante às atitudes de carreira da geração Y pesquisada, as quatro atitudes apresentaram alta média e alta dispersão dos respondentes. A média geral para atitudes na carreira sem fronteiras foi de 3,31, sendo que a mobilidade psicológica obteve média mais alta (4,8) do que a mobilidade física (2,54), indicando que a mobilidade psicológica prevalece para esses jovens da geração Y pesquisados. A carreira proteana teve média (3,94) mais alta quando comparada com a carreira sem fronteiras (3,31). No entanto, ao analisar os constructos separadamente, as atitudes com médias mais altas foram autodirecionamento (4,2) e mobilidade psicológica (4,8). Entre as quatro atitudes de carreira, a mobilidade física obteve média mais baixa e alta dispersão para todas as questões, demonstrando que para a amostra pesquisada não é uma atitude consolidada pelos respondentes.

No que se refere à classificação da geração Y de acordo com o perfil de carreira, foi detectada a existência de outros perfis além dos descritos na teoria. O mesmo ocorreu na pesquisa de Cordeiro (2012), sinalizando a existência de outras possibilidades de perfis de carreira. No entanto, como os perfis descritos na teoria e os não identificados não foram iguais nos dois estudos, não se pode concluir pela existência de novos perfis, mas por outras possibilidades. Os perfis já descritos na teoria e encontrados em ambos os estudos foram: contratado (alto autodirecionamento, baixa orientação por valores, alta mobilidade psicológica e física), o cidadão sólido (alto autodirecionamento, alta orientação por valores, alta mobilidade psicológica e baixa mobilidade física) e o arquiteto de carreira proteana

(alto autodirecionamento, alta orientação pelos valores, alta mobilidade física e psicológica). Esses perfis exibem similaridades quanto às atitudes alta mobilidade psicológica e a alto autogestão de suas carreiras, características fortes da geração Y, que se mostra determinada, autoconfiante e em busca constante de desafios.

Os perfis não descritos na teoria e encontrados no estudo são o grupo 1 não definido (alto autodirecionamento, alta orientação pelos valores, neutra mobilidade psicológica e baixa mobilidade física) denominado neste estudo de “proteano sólido”; grupo 2 não definido (baixo autodirecionamento, baixa orientação pelos valores, neutra mobilidade psicológica e baixa mobilidade física), denominado neste trabalho de “sobrevivente”; grupo 3 não definidos (baixo autodirecionamento, alta orientação pelos valores, neutra mobilidade psicológica e alta mobilidade física), denominado de “viajante convicto”; grupo 4 não definido (alto autodirecionamento, baixa orientação pelos valores, baixa mobilidade psicológica e alta mobilidade física), denominado de “focado móvel”; e o grupo 5 não definido (baixo autodirecionamento, baixa orientação pelos valores, alta mobilidade psicológica e baixa mobilidade física), denominado “puro desafio”.

Os perfis não descritos e encontrados nesta amostra ressaltam combinações bem variadas das atitudes de carreira, não sendo possível classificá-los como sendo mais aderentes à carreira proteana ou à carreira sem fronteiras. Aspecto interessante foi a neutralidade da mobilidade psicológica, presente no grupo 1, grupo 2 e grupo 3. Exceto o grupo 2, os demais apresentam pelo menos uma alta atitude entre as quatro dimensões existentes nas perspectivas de carreira moderna.

Concluiu-se que a amostra tem fortes características das carreiras modernas. Como avanço e manifestando uma tendência, em função de se confirmar a existência de outros perfis, resultado também encontrado em Cordeiro (2012), pode-se inferir que o modelo de Briscoe & Hall (2006), por si só, não representa os jovens brasileiros pesquisados, sugerindo-se que seja realizada a revisão da escala quanto à aderência à realidade brasileira e à possibilidade de existência de outros perfis.

Poucas são as conclusões possíveis sobre a influência dos traços demográficos no perfil de carreira, uma vez que não foram encontradas correlações significativas.

Excetua-se o grupo “não definido 4”, que apresenta correlação entre alto autodirecionamento e alta mobilidade física e baixa orientação pelos valores e baixa mobilidade psicológica, com a maior proporção de filhos (54,5%). Pode-se supor que a existência de filhos faz com o que o profissional tenha mais flexibilidade para mudanças a fim de garantir a empregabilidade necessária ao sustento familiar, enquanto que os desafios e valores pessoais deixam de ser considerados em função dessa necessidade.

Em relação à influência do perfil demográfico nos perfis de carreira, pode-se abstrair que as carreiras modernas foram descritas para representar uma realidade da evolução do conceito de carreira e de acordo com a mostra pesquisada não são influenciadas por perfil demográfico. Outra suposição é de que a não existência de associação entre os grupos e o perfil demográfico pode ser atribuída ao baixo número de respondentes em cada grupo, que variou de seis a 11. Sugere-se que o estudo seja realizado com amostras maiores, de maneira a permitir aprofundamento nessa análise.

No presente estudo, alguns resultados significativos foram encontrados na associação entre o perfil demográfico e as atitudes de carreira, como, por exemplo, os respondentes com mais de sete anos de experiência apresentarem alta presença da carreira proteana, representada pelo alto autodirecionamento e alta orientação pelos valores pessoais. Ou seja, quanto mais experiente, mais confortável para direcionar sua carreira, levando em conta suas competências e seus valores. Indivíduos solteiros e sem filhos têm baixa mobilidade física, do que se pode entender o desejo de permanecer por mais tempo na casa dos pais, adiando a busca pela independência. Indivíduos com apenas um empregador nos últimos cinco anos manifestaram baixa mobilidade psicológica, confirmando a existência de níveis diferentes de carreira sem fronteiras.

A replicação e a comparação com a pesquisa de Cordeiro (2012) possibilitaram identificar similaridades de perfil demográfico com poucas divergências, assim como a confirmação de três perfis de carreira similares (contratado, cidadão sólido e arquiteto de carreira proteana), que traduzem marcantes características das carreiras modernas. Diante dessa constatação, pode-se concluir pela existência de

características das carreiras modernas na geração Y pesquisada. No entanto, outros perfis diferentes dos descritos por Briscoe & Hall (2006), não coincidentes nos dois estudos, demonstra que existem outras possibilidades que precisam ser pesquisadas, reforçando o questionamento sobre a existência de perfis de carreira mais aplicáveis à geração Y brasileira.

Algumas limitações foram identificadas neste trabalho, como a não possibilidade de generalização dos resultados, visto a amostra ter sido definida por conveniência e representar a geração Y de um único estado e de uma única instituição de ensino, com estudantes com determinado perfil socioeconômico. Outra limitação diz respeito à não identificação do ano de nascimento do respondente, o que impossibilitou analisar o impacto dos mais jovens ou dos mais velhos, dentro da geração Y, nos grupos e perfis encontrados. Como recomendação, sugere a realização da pesquisa com grupos de classe sociais variadas, apurando se as atitudes de carreira alteram conforme as condições socioeconômicas, assim como em diferentes regiões como grandes centros e regiões menos prósperas, identificando a relação entre a localidade e as atitudes de carreiras modernas.

De modo geral, os resultados e análises realizadas revelaram que as atitudes de carreira moderna - carreira proteana, com as atitudes de autodirecionamento e orientação pelos valores pessoais, e carreira sem fronteiras com a mobilidade psicológica e mobilidade física - se mostraram mais consistentes e reveladoras do que as referentes aos oito perfis de carreira. Dessa forma, concluiu-se que as atitudes de carreira moderna se mostraram mais adequadas para caracterizar essa amostra do que o modelo de oito perfis de carreira.

Referências

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFilippi, R. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-39.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless career: a new employment*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Journal Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., Szucs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), pp. 3-20.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de. *Revista de Administração de Empresas RAE*, 49(4), 387-400.
- Bogado, G. B. (2015). *O estudante da EAD (Educação a Distância): Um estudo de perfil e interação geracional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1470/2/GeizaBogado.pdf>.
- Branco, V. C. (2013). *A gestão da geração Y nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Briscoe, J. P. (2012). *Careers around the world: individual and contextual perspectives*. Nova York: Routledge.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009, Jan.). The "new career" and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), pp. 242-260.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Demuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean career: combinations e implications. *Journal Of Vocational Behaviour*, 69(1), 4-18.

- Cálcena, E. F., & Casado, T. (2013). *Desafios e riscos na gestão da própria carreira*. São Paulo: Atlas.
- Coimbra, R. G., & Shirkmann, R. (2001). A geração net. *Anais do 25 Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*. Campinas, SP, Brasil.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Cordeiro, H. T. (2012). *Perfil de carreira da geração Y*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php.
- Costa, L. V. (2014). Sucesso na Carreira. In: M. M. Siqueira, *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 280-297). Porto Alegre: Artmed.
- Dante, F. S., & Arroyo, R. F. (2017) Âncoras de Carreira: por onde caminham as gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(2), 512-528.
- Dante, H. T., & Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 118-137.
- Deffilipi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boudaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dutra, J. S. (2002). *A gestão de carreira: as pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fantini, C. A., & Souza, N. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Ipecege*, 1(3/4), 126-145.
- Feicha, C., & Leccardi, C. (2010). *O conceito de geração nas teorias sobre juventude*. Brasília: Sociedade e Estado.
- Foja, C. R. (2009). *O sentido do trabalho para a geração Y*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/149>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johanson, R. A., & Wichern, D.W, D. W. (1992). *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Gentz, F. (2010). Unpacking generationl identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Klein, A. Z., Silva, L. V., Machado, L., & Azevedo, D. (2015). *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.
- Knob, M. S. (2016). Percepção de carreira para a Geração Y: um desafio para as organizações. *Revista de Carreira e Pessoas*, 6(3), 332-345.
- Lacombe, B. B. (2005). *O modelo de carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil*. São Paulo: GV Pesquisa.
- Lennan, M. F., & Avrichir, I. (2013). A prática da replicação em pesquisas do tipo survey. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 14(1), 39-61.
- Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: concept and. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Little, R. J., & Rubin, D. B. (1987). *Statistical analysis with missing*. New York: John Wiley and Song.
- Lombardia, P. G., Guido, S., & Pin, J. R. (2008, maio). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la geracion Y. *IESE Busines School*.
- London, M., & Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Boston: Addison, Wesley.
- Mannheim, K. (1993). El problema de las generaciones. *Revista Espanola de Investigaciones Sociológicas*, 62, 193-242.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: Routledge.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marques, G. C. (2017). *Os desafios da Geração Y*. (Dissertação de mestrado). Universidade de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, Brasil.

- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, H. T. (2010). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Matthewman, J. (2012). *Os novos nômades globais: como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e exige cada vez mais das empresas?* São Paulo: Clio.
- Oliveira, L. S., Lima, T. C., Silva, J. F., & Rocha, F. (2014). Atitudes de carreira e diferenças geracionais: um estudo em empresas cearenses. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Oliveira, S. (2014). *Conectados mas muito distraídos*. São Paulo: Integrare.
- Oliveira, S. (2011). *Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare.
- Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventude, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Revista Organização e Sociedade*, 19(62), pp. 551-558.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: a new paradigm for a new era*. Nova York: Free Press.
- Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless. *Human Relations*, 63(8), 1157-1175.
- Rudge, M., Reis, G. G., Nakata, L., & Picchiai, D. (2017). Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreira e Pessoas*, 7(1), pp. 406-421.
- Scalabrin, A. C. (2008). *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out*. Dissertação (mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008_110945/en.php
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Belo Horizonte: Addison-Wesley.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational*, 73(2), 212-230.

- Silva, J. A. (2009). *Estudo comparativo dos modelos de carreira proteana e carreira sem fronteira por meio de uma escala de atitudes*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, MG, Brasil. Recuperado de: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/11926>.
- Silva, R. C. (2013). *A abordagem geracional como proposta à gestão de pessoas*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, Brasil. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22012014-140459/en.php>.
- Silva, R. C., Dias, C. F., da Silva, M. G., Krakauer, P. V., & Marinho, B. L. (24 de 03 de 2012). Carreiras: novas ou tradicionais? um estudo com profissionais. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), pp. 19-39.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sommerlund, J., & Boutaiba, S. (2007). Borders of "boundaryless career". *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 525-538.
- Souza, M. C. (2016). Representações metafóricas e suas relações com modelos de carreiras: um estudo com jovens trabalhadores universitários. (Dissertação de Mestrado). Universidade Fumec, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/5124>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 19-29.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Tapscotti, D. (2010). *A hora da geração digital: como os jovem que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos*. Rio de Janeiro: Agir Negócios.
- Treff, M. A. (2012). Preferência por carreira e geração Y. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(2), 102-114.
- Vasconcelos, K. C., Merhi, D. Q., Goulart, V. M., & Silva, A. R. (2010). A geração Y e suas âncoras de carreira. *Revista Gestão*, 8(2), 226-244.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *Anais do 32 Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ. Brasil.

Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016, abr-jun.). Percepção sobre carreiras inteligente: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2), pp. 88-98.

Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Revista Sociedade e estado*, 5(2), 205-224.

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.

Apêndices

Apêndice A - Aderência do projeto à linha de pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Linha de Pesquisa: Desafios em Gestão de pessoas

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: esta pesquisa visa identificar e analisar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na gestão de pessoas frente à aceleração da globalização. Para tal, abordam-se os diversos temas de gestão de pessoas sob diferentes perspectivas teóricas. Com foco na perspectiva da objetividade (paradigma positivistas ou funcionalista), pesquisa-se a gestão de pessoas (ou gestão de recursos humanos - GRH), como: a) função empresarial, com temas ligados a: i) funções operacionais, como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; recompensas, etc.); ii) temas ligados à gestão estratégica de pessoas; iii) temas mais recentes, como competências, capital humano, etc.; b) função gerencial, com temas relacionados a: motivação, liderança, comunicação, qualidade de vida, mudança organizacional, etc. Na perspectiva do paradigma interpretativista, abordam-se temas como a subjetividade no trabalho, identidade, sofrimento e prazer no trabalho, poder nas organizações. O tema mudança organizacional é destacado a partir de discussões sobre a racionalidade/irracionalidade, complexidade e paradoxos do processo de transformação nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa empírica serão realizados diversos estudos de caso e *surveys*, fruto de dissertações de mestrado. Como metodologia, adota-se a triangulação de dados quantitativos e qualitativos, bem como a de dados secundários e primários. Os resultados esperados são: desenvolvimento de modelos de diagnóstico, modelos de gestão de pessoas; metodologias para intervenção para mudança organizacional.

Produção acadêmica:

Andrade, 2013; Araújo e Cançado, 2013; Badham e Cançado, 2015; Batista, 2013; Cançado, Lima, Muylder e Castanheira, 2013; Cançado, Mesquita, Cruz e Guimarães, 2011; Cançado, Quirino e Sarsur, 2011; Cançado e Santos, 2014; Castro e Cançado, 2009; Chaves, 2012; Domingos, 2014; Duarte, 2011; Ferreira, 2011; Ferreira, 2014; Guimarães, 2013; Martins, 2013; Máximo, 2011; Mota, 2011; Oliveira, 2013; Rosa, 2014; Sales, 2012; Salvador e Cançado, 2013; Santos, 2010; Souza, 2012a; Souza, 2012b; Souza, 2014; Tanure, Cançado, Duarte e Muylder, 2009; Tanure *et al.*, 2010; Tanure, Cançado e Sales, 2012.

Apêndice B - Questões demográficas

Questões demográficas	Tipo de pergunta	Valores que as variáveis podem assumir	Tipo de variável	Por que incluir essa variável
Ano de nascimento	Múltipla escolha	Entre 1920 e 2000	Ordinal	Garantir que o respondente seja da geração Y
Gênero	Dicotômica	Masculino e Feminino	Nominal	Caracterizar o respondente, sendo que o gênero é uma variável que pode impactar no perfil de carreira
Estado civil	Múltipla escolha	Solteiro / casado / união estável / divorciado / separado	Nominal	Caracterizar o respondente, sendo que o é uma variável que pode impactar no perfil de carreira
Tem filhos?	Múltipla escolha	Não tem filhos; Sim, tenho 1; Sim, tenho 2; Sim, tenho 3 ou mais	Nominal	Caracterizar o respondente, sendo que é uma variável que pode impactar no perfil de carreira
Cidade onde reside	Aberta	Texto livre	Nominal	Caracterizar o respondente, sendo que é uma variável que pode impactar no perfil de carreira
Tempo médio diário de utilização de internet	Múltipla escolha	Menos de 1 hora De 1 a 2 horas De 2 a 4 horas De 4 a 8 horas Mais de 8 horas	Intervalar	Caracterizar o respondente quanto a uma das características mais presentes na geração Y
Está trabalhando atualmente	Dicotômica	Sim Não	Nominal	Caracterizar o respondente
Anos de experiência profissional incluindo estágio	Múltipla escolha	Não tenho experiência profissional Menos de 1 ano Entre 1 e 2 anos Entre 2 e 3 anos Entre 3 e 5 anos Entre 5 e 7 anos Mais de 7 anos	Intervalar	Caracterizar o respondente, pois quanto mais tempo, mais consolidada é a identidade profissional
Cargo	Múltipla escolha	Diretor/ gerente Coordenador/ supervisor/ consultor Analista/ auxiliar/ assistente <i>Trainee</i> Estagiário Outro (especifique)	Nominal	Caracterizar o respondente, sendo que é uma variável que pode impactar no perfil de carreira
Área de atuação	Múltipla escolha	Administrativa Finanças/controladoria; Comercial; Marketing; Operações; TI; RH; Direito; () outras	Ordinal	Analisar correlação entre área de atuação e o perfil de carreira
Número de empregadores para os quais já trabalhou nos últimos 5 anos	Múltipla escolha	Entre 0 e 15	Ordinal	Analisar mobilidade física

Fonte: Cordeiro, H. T. (2012). *Perfil de carreira da geração Y*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php.

Apêndice C - Questionário perfil de carreira

Para identificarmos o perfil de carreira de jovens profissionais da geração Y, solicitamos sua resposta aos itens apresentados abaixo.

Ano de nascimento:

Anos de experiência profissional (incluindo estágios):

- a) Não tenho experiência profissional
- b) Menos de 1 ano
- c) Entre 1,1 e 2 anos
- d) Entre 2,1 e 3 anos
- e) Entre 3,1 e 5 anos
- f) Entre 5,1 e 7 anos
- g) Entre 7,1 e 10 anos
- h) Mais de 10 anos

Caso você **não** tenha nascido entre os anos **1982 e 1994** e tenha **menos de um ano** de experiência profissional, não é necessário responder ao questionário, pois você não se enquadra na chamada geração Y.

Aos profissionais da geração Y

O presente questionário tem como finalidade identificar o perfil de carreira de profissionais da geração Y. Trata-se de uma pesquisa para o trabalho de conclusão do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL).

Esclareço que não haverá identificação do entrevistado, garantindo confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que suas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra você. Esclareço também que em qualquer fase da pesquisa você pode se recusar a participar ou retirar-se, sem que isso lhe traga alguma penalização.

Você concordou com este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e a sua participação?

() Sim () Não

Sua participação é muito valiosa!

Muito obrigada!

Aluna: Luciana Moreira Silveira
Mestrando MPA/FPL
E-mail: lucianam_silveira@hotmail.com
Tel.: (31) 998246108

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado
Professora Titular MPA/FPL
E-mail: vera.cancado@fpl.edu.br

Solicitamos que indique o grau de concordância com cada um dos itens abaixo relacionados, sendo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
1- Quando oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas por minha empresa, busquei-as por mim mesmo.					
2- Sou responsável pelo sucesso ou fracasso em minha carreira.					
3- De modo geral, tenho uma carreira bastante independente e dirigida por mim					
4- Liberdade para escolher minha própria trajetória de carreira é um dos meus valores mais importantes.					
5- Estou no comando de minha própria carreira.					
6- No final das contas, dependo de mim mesmo para avançar em minha carreira.					
7- No que diz respeito à minha carreira, quem toma as decisões sou eu.					
8- Em minhas experiências passadas, confiei mais em mim mesmo do que em outras pessoas para encontrar um novo emprego, quando necessário.					
9- Eu conduzo minha própria carreira, baseado em minhas prioridades pessoais e não nas prioridades de meu empregador.					
10- Não é muito importante para mim a forma como as pessoas avaliam as escolhas que eu faço em minha carreira.					
11- O que mais importa para mim é como eu me sinto em relação ao meu sucesso na carreira, e não como outras pessoas se sentem a respeito disso.					
12- Sigo a minha própria consciência se a minha empresa solicitar que eu faça algo que seja contra os meus valores.					
13- O que eu acho que está certo em minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha empresa acha.					
14- Em minhas experiências passadas, eu segui meus próprios valores mesmo quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.					
15- Procuo tarefas que me permitam aprender algo novo.					
16- Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.					
17- Gosto de tarefas que requeiram que eu trabalhe fora da organização.					
18- Gosto de tarefas em meu trabalho que requeiram que eu trabalhe além do meu próprio departamento.					
19- Gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.					
20- Gosto de trabalhos que requeiram que eu interaja com pessoas de várias organizações diferentes.					
21- No passado, busquei oportunidades que me permitissem trabalhar fora da organização.					
22- Sinto-me motivado quando enfrento experiências e situações novas.					
23- Gosto da previsibilidade decorrente de se trabalhar continuamente para a mesma organização.					
24- Eu me sentiria bastante perdido se não pudesse trabalhar para a minha própria organização.					
25- Prefiro permanecer em uma empresa com a qual eu esteja familiarizado a procurar por outro emprego em outro lugar.					
26- Se minha empresa proporcionasse emprego vitalício, eu nunca iria querer procurar trabalho em outras organizações.					
27- O meu ideal de carreira seria trabalhar apenas para uma única organização.					

1- sexo

feminino masculino

2- Escolaridade

ensino fundamental ensino superior mestrado
 ensino médio especialização doutorado

3- Estado civil

solteiro (a) casado (a)/união estável
 separado (a)/divorciado (a) outros

4- Tem filhos?

não tenho filhos sim, tenho dois filhos
 sim, tenho um filho sim, tenho três ou mais filhos

5- Cidade em que reside

6- Tempo médio diário de utilização da internet

Menos de 1 hora De 2 a 4 horas Mais de 8 horas
 De 1 a 2 horas De 4 a 8 horas

7- Está trabalhando atualmente

Sim Não

8- Cargo

Diretor / Gerente Analista /Auxiliar / Assistente *Trainee*
 Coordenador / Estagiário Outro
 Supervisor / Consultor

9- Área de atuação

Administrativa Finanças / Controladoria Comercial
 Marketing Operações TI
 RH Direito Outras

10- Número de empregadores para os quais trabalhou nos últimos 5 anos

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15