



Revista de Administração da Universidade

Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria

Brasil

Costa Lemos, Ana Heloísa; Rohr Mello, Giselle; Farias Guimarães, Mayara
GERAÇÕES PRODUTIVAS E CARREIRAS: O QUE AS MULHERES DA GERAÇÃO Y QUEREM?
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 7, núm. 1, marzo, 2014, pp.
135-152
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273431082010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

GERAÇÕES PRODUTIVAS E CARREIRAS: O QUE AS MULHERES DA GERAÇÃO Y QUEREM?

PRODUCTIVE GENERATIONS AND CAREERS: WHAT DO (Y GEN) WOMEN WANT?

Recebido 17-08-2012
Aceito 17-08-2013

Ana Heloísa Costa Lemos¹
Giselle Rohr Mello²
Mayara Farias Guimarães³

RESUMO

Apesar da atenção que a Geração Y vem recebendo, nos últimos tempos, os estudos que mapeiam as atitudes desses indivíduos relacionadas ao trabalho têm dedicado pouca atenção para compreender as diferenças que o gênero pode produzir, em um mesmo grupo geracional. Todavia, entende-se que as diferenças de gênero precisam ser melhor compreendidas, pois, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), as mulheres representam 45,4% da atual força de trabalho brasileira. A importância crescente das mulheres no mercado de trabalho traz para as organizações o desafio de atrair e reter essa parcela da força de trabalho, cujas demandas não são necessariamente iguais às dos homens. A escassez de estudos acerca das expectativas relacionadas à carreira de mulheres da denominada Geração Y motivou a realização do presente trabalho, que procurou entender os anseios das jovens no que diz respeito à construção de suas trajetórias profissionais. Para responder a essas indagações, realizou-se uma pesquisa qualitativa, entrevistando-se jovens nascidas entre 1980 e 2000. Buscou-se compreender o que essas profissionais esperam de sua inserção no mercado de trabalho. Os resultados da análise confirmam parte das descrições da literatura recente sobre os Yrs, pois as entrevistadas se revelaram desejosas de sucesso, reconhecimento profissional e remuneração atraente, mas também sinalizam divergências, indicando algumas especificidades do gênero expressas nas ponderações feitas pelas jovens com relação à dedicação ao trabalho quando se tornarem mães e esposas.

Palavras-chave: Geração Y. Carreira. Mulheres.

¹ Possui graduação em Sociologia e Ciência Política pela pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ, mestrado em Administração em pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e doutorado em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro – IUPERJ. Atualmente é professora de Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: aheloisa@iag.puc-rio.br.

² Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: giaadm@yahoo.com.br.

³ Atualmente é graduanda em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: mayara_fg15@yahoo.com.br.

ABSTRACT

Despite the attention that Generation Y has received in recent times, studies that map the attitudes related to work of these individuals has devoted little attention to understanding the differences that gender can produce in the same generational group. However, we believe that gender differences should be better understood, because, according to the IBGE (2012), women represent 45.4% of the current Brazilian labor force. The growing importance of women in the labor market brings the challenge for organizations to attract and retain that portion of the workforce, whose demands are not necessarily equal those of men. The scarcity of studies on the expectations related to career of Gen Y women motivated the present work, which sought to understand the desires of young professionals with regard to the construction of their professional careers. To answer these questions we carried out a qualitative research, interviewing young women born between 1980 and 2000. We tried to understand what these professionals expect from its insertion in the labor market. The results confirm the analysis of the descriptions of the recent literature on Yrs, because the interviewees proved eager for success, professional recognition and attractive remuneration, but also highlight differences and indicate some specifics aspects related to the gender considerations, as expressed by these young woman, which expect to lower their work dedication when they become mothers and wives.

Keywords: Generation Y. Career. Women.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem sido crescente o interesse por uma maior compreensão dos valores, das expectativas e das motivações da geração que atualmente ingressa no mercado de trabalho, a denominada Geração Y. As literaturas acadêmica e jornalística têm produzido farto material com vistas a identificar as principais características desse grupo geracional, descrito como ambicioso, autoconfiante, impaciente e mais propenso a correr riscos do que seus antecessores (SMOLA e SUTTON, 2002; CENNAMO e GARDNER, 2008; ALSOP, 2008, TWENGE e CAMPBELL, 2008; LIPKIN e PERRYMOR, 2010; BARBOSA, 2012). Conforme salientam Oliveira *et al.* (2011), ao analisarem a produção acadêmica recente sobre gestão de pessoas, a gestão das diferenças geracionais aparece como um dos temas emergentes dessa área.

Apesar da atenção que essa geração vem recebendo, os estudos que buscam mapear as atitudes e os valores desses indivíduos relacionados ao trabalho pouco diferenciam seus integrantes em função da origem social e mesmo do gênero: os retratos acerca desses jovens tendem a delineá-los como um bloco quase homogêneo, apesar de essa construção ser questionável. A atenção que a Geração Y vem despertando não tem sido acompanhada, na mesma intensidade, pelo interesse em compreender as eventuais diferenças que o gênero e outros fatores podem produzir em um mesmo grupo geracional. No caso específico do gênero, entende-se que essas diferenças precisam ser melhor compreendidas, tendo em vista a crescente participação feminina no mercado de trabalho.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), as mulheres correspondem a 45,4% da atual força de trabalho brasileira, percentual esse que tende a aumentar na próxima década, posto que elas representam, hoje, a maior parcela de profissionais com nível superior completo em atividade: enquanto 61,2% das trabalhadoras tinham 11 anos ou mais de estudo, 53,2% dos homens tinham esse mesmo tempo de estudo. Destaca-se, ainda, que a parcela de mulheres ocupadas com nível superior completo era de 19,6%, parcela essa superior a dos homens (14,2%), em 2009. Apesar de, em média, as mulheres ocupadas receberem menos do que os homens, cabe registrar que, quando se comparam os rendimentos de indivíduos com maior escolaridade (11 anos ou mais de estudo), a média salarial das mulheres é de R\$ 1.706,39, enquanto a dos homens é de R\$ 1.585,70 (IBGE, 2012). A constatação da importância crescente

da participação feminina no mercado de trabalho tem motivado trabalhos recentes, como os de Oliveira, Gaio e Bonacim (2009) e Martins *et al.* (2010), que abordam a ascensão feminina no ambiente organizacional, seja como funcionárias ou como empreendedoras.

Apesar de grandes avanços quando comparadas as condições atuais de inserção das mulheres no mercado de trabalho àquelas retratadas por Longo (1985), mesmo mulheres com elevada escolaridade e que ocupam posições de destaque nas organizações sofrem preconceito devido à sexualidade e ao temor do seu uso indevido. Betiol e Tonelli (1991) ressaltam o fato de que a mulher tem de lidar com uma contradição: para ser respeitada profissionalmente, precisa pensar, agir e trabalhar “como homem”, mas, para ser amada, precisar comportamentos e atitudes considerados femininos. Essa condição também foi indiretamente apontada por Longo (1985), quando constatou, em seu estudo sobre as trajetórias profissionais das administradoras, que estas, mesmo sendo tão ou mais qualificadas do que seus pares masculinos, tendiam a exercer atividades secundárias e de apoio, que melhor refletiam sua condição “feminina”.

A questão da maternidade também traz uma pressão adicional às mulheres trabalhadoras que precisam conciliar as demandas profissionais, em um ambiente de pressão crescente por resultados, com o desejo de serem mães. Essa pressão é ainda mais intensa em países de cultura machista, como o Brasil, pois o cuidado com os filhos ainda é visto como uma atribuição feminina (NETO, TANURE e ANDRADE, 2010). Por esse motivo, as mulheres que pretendem ter filhos vivenciam o dilema decorrente dessa sobreposição de papéis, pois os primeiros anos de ascensão na carreira coincidem com os anos mais apropriados biologicamente para a maternidade. Essa pressão se torna ainda mais intensa após os 35 anos, quando a fertilidade da mulher diminui (VIRTALA *et al.*, 2006) e as mulheres dessa faixa etária, que ainda não tiveram filhos, enfrentam o dilema entre a opção pela maternidade e a dedicação mais intensa ao trabalho, em um momento em que suas carreiras estão em fase de consolidação. Conforme destacam Neto, Tanure e Andrade (2010), no Brasil, dada a disponibilidade de mão de obra feminina barata, as mulheres executivas buscam conciliar as demandas do trabalho com as da maternidade, recorrendo à ajuda de empregadas domésticas e babás, que assumem parte substancial do cuidado com seus filhos. O maior compromisso com a criação dos filhos também produz efeitos na mobilidade profissional da mulher, menos disponível para viajar constantemente a trabalho e raramente propensa a mudar de país, em função das demandas familiares. Em contraste com a força de trabalho masculina, que tem poucas limitações para ser expatriada, a mulher casada e mãe raramente aceita uma proposta de mudar de país, pois isso implicaria mudanças significativas na vida dos filhos e, principalmente, do marido, pouco inclinado a acompanhar sua esposa expatriada. Essa menor propensão à mobilidade tende a produzir efeitos negativos nas carreiras femininas, pois a ascensão profissional muitas vezes está associada às experiências internacionais (NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

Outro aspecto de interesse relativo à especificidade da inserção da mulher no mercado de trabalho, destacado por Neto, Tanure e Andrade (2010), diz respeito ao ciclo de vida ativa profissional. Em contraste com o ciclo profissional masculino, que é homogêneo dos 20 aos 49 anos, no caso das mulheres há oscilações em seu padrão de atividades em decorrência do casamento e da formação da família. Finalmente, cabe destacar que o desempenho do papel familiar é maior fonte de stress para as mulheres do que para os homens, já que estes são menos cobrados e assumem menos responsabilidades do que aquelas (MARTINS, EDDLESTON e VEIGA, 2002).

A constatação de particularidades que envolvem a inserção da mulher no mercado de trabalho reforça, portanto, a noção de que as aspirações e expectativas das jovens profissionais, ainda que possam ter muitos pontos em comum, talvez não sejam exatamente iguais as de seus parceiros masculinos, o que traz para as organizações o desafio de conhecer tais particularida-

des, com vistas a atrair e reter essa expressiva parcela da força de trabalho. Entende-se que essa necessidade se torna tanto mais premente no contexto atual, que combina competição intensa entre as empresas, necessidade crescente de recursos humanos altamente qualificados nas organizações e instabilidade das relações de trabalho.

O contraste entre a crescente participação feminina no mercado de trabalho e a escassez de estudos acerca das expectativas relacionadas à carreira das mulheres da denominada Geração Y motivou a realização do presente trabalho, que procurou entender os anseios das jovens no que diz respeito à construção de suas trajetórias profissionais nas organizações. Para responder a essas indagações, realizou-se uma pesquisa qualitativa, entrevistando-se jovens com formação universitária, nascidas entre 1980 e 2000. Buscou-se, por meio das entrevistas, compreender o que essas profissionais esperam de sua inserção no mercado de trabalho, com ênfase no que desejam encontrar nas empresas em que pretendem atuar. Acredita-se que o entendimento das expectativas profissionais dessas jovens pode auxiliar as empresas a se estruturarem de forma a atrair e reter essa parcela importante da força de trabalho. A análise das expectativas relatadas teve como referência teórica tanto a literatura recente sobre os *Yrs* quanto a tipologia de Schein (1993) acerca dos principais valores que “ancoram” as carreiras individuais.

Para apresentar os resultados da pesquisa, estruturou-se o presente trabalho em cinco tópicos, incluindo este. O segundo tópico dedica-se a tratar da literatura sobre a Geração Y e as âncoras de carreira de Schein (1993); o terceiro aborda a metodologia utilizada para a pesquisa; o quarto apresenta a análise e discussão das entrevistas; e o último discorre acerca das conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A Geração Y

Na última década, observou-se um interesse crescente em entender as expectativas e os valores dos jovens que vem ingressando no mercado de trabalho, indivíduos nascidos entre 1980 e 2000, identificados como integrantes da Geração Y (ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002). Este interesse se refletiu na produção de expressiva literatura acadêmica e jornalística dedicada a caracterizar esse grupo geracional (LOUGHIN e BARLING, 2001; HUNTLEY, 2006; WONG, *et al.*, 2008; TWENGE e CAMPBELL, 2008; MUNRO, 2009; LIPKIN e PERRYMORE, 2010; BARBOSA, 2012; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012). Apesar das limitações dessa literatura, predominantemente voltada para descrever os jovens ocidentais, integrantes dos estratos sociais mais favorecidos economicamente, o debate em torno das especificidades dessa nova geração atraiu a atenção de estudiosos e profissionais, notadamente da área de recursos humanos, interessados em conhecer melhor os perfis dos novos ingressantes no mercado de trabalho. Por esse motivo, apesar da existência de algumas críticas dirigidas à caracterização dessa geração (LEMOS, 2012; OLIVEIRA, PICCININI e BITTENCOURT, 2012), tal literatura tornou-se referência quando o assunto é entender as especificidades desses indivíduos.

De acordo com essa literatura, a Geração Y cresceu com a computação e com a explosão da internet e, por isso, possui grande familiaridade com a tecnologia. Seus integrantes são considerados indivíduos multitarefas, pois conseguem estudar lendo e-mails e notícias, escutando música e conversando (HUNTLEY, 2006; ALSOP, 2008). São vistos como elementos de transformação no mercado de trabalho, pois são construtores de um novo comportamento nas organizações devido a suas características e vivências.

A Geração Y foi criada pelos pais acreditando que pode ter tudo o que deseja e, assim, adotou uma postura de busca constante de seu próprio interesse. Possui uma autoestima muito elevada, mas, em decorrência disso, lida com seus fracassos com dificuldade. Apesar de descritos como ambiciosos, esses jovens, por terem visto seus pais trabalhando arduamente para alcançarem promoções no trabalho, valorizam o tempo livre, o lazer e a vida familiar. Buscam no trabalho realização pessoal, sendo pouco tolerantes para trabalhar em condições insatisfatórias. Trata-se, também, de uma geração que se expressa livremente e se comunica informalmente (WONG, et al., 2008; TWENGE e CAMPBELL, 2008; LIPKIN e PERRYMORE, 2010).

Segundo Lipkin e Perrymore (2010), apesar de precisarem receber *feedback*, não gostam de receber críticas, por não conseguirem ver de forma realista seu desempenho e suas expectativas. São ambivalentes em sua essência: criticam, mas não aceitam críticas com facilidade. A Geração Y depende de elogios para estimular seu potencial. Os elogios funcionam como uma motivação externa que impulsionam seu potencial e indicam sua necessidade de reconhecimento constante. Por isso, é essencial que essa geração desenvolva a motivação interna para estimular sua independência.

Ainda segundo Lipkin e Perrymore (2010), a ética profissional dessa geração é diferente daquela das gerações anteriores. Ela valoriza o prazer em primeiro lugar, gosta de integrar vida pessoal e profissional, segue as regras que funcionam e estabelece regras, vê o respeito como algo que deve ser merecido, gosta de ter horário flexível, prefere o contato virtual, veste a camisa da empresa quando necessário e espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades. Também gosta de estar bem relacionada. Algumas empresas, como a Google, representariam a filosofia de vida e trabalho de um jovem da Geração Y com base em seu ambiente de trabalho inovador, informal, flexível e aberto a novas ideias.

Além das características anteriores, alguns autores ainda descrevem a Geração Y como mais acostumada com mudanças, menos inclinada a priorizar a segurança no trabalho e mais ansiosa do que as gerações anteriores (ALSOP, 2008; MUNRO, 2009). Esses indivíduos são descritos como desejosos de desafios, responsabilidades e participação nos processos de tomada de decisão (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LOUGHIN E BARLING, 2001), além de serem considerados mais ativos socialmente do que as gerações anteriores e com preferência por atuar em empresas que sejam referência em termos de ética e responsabilidade social (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006). Apesar de predominantemente retratada como mais arrojada e mais propensa a correr riscos (ALSOP, 2008), estudos recentes sobre valores e anseios de jovens brasileiros relacionados ao trabalho indicam, também, expectativas mais “tradicionalis”, como a busca por estabilidade e relações de longo prazo com as organizações (LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012).

2.2 As âncoras de carreira

De acordo com Schein (1993), criador do conceito, a âncora de carreira é uma combinação de competências, motivos e valores que a pessoa não abandonaria mesmo diante de escolhas difíceis, pois representam o seu verdadeiro “eu”. Para o autor, as pessoas buscam emprego em organizações que se ajustem a seus valores, atitudes e objetivos. Se o indivíduo possui um emprego que se contrapõe a seus valores pessoais, este tende a retornar a uma situação de conforto, voltando àquelas atividades que lhes eram melhor ajustadas. Schein (1993) afirma que o indivíduo define sua autoimagem em função da âncora que predominará em sua carreira.

O modelo de Schein é uma das referências utilizadas por Dutra (1996) ao abordar a importância do planejamento da carreira individual. Ao discutir o tema, Dutra (1996) reforça a

dimensão de escolha individual que deve estar subjacente às trajetórias profissionais. Escrito em meados da década de 90, quando a individualização da carreira começa efetivamente a se configurar como uma “questão”, o livro de Dutra antecipa um comportamento, cada vez mais presente, na nova geração de profissionais.

Schein (1993) agrupou um conjunto de autopercepções relativas a talentos, habilidades e atitudes, baseadas nas experiências efetivas e individualmente vividas, identificando oito âncoras em seu estudo: 1) Competência Técnica/Funcional; 2) Competência de Gerência Geral; 3) Autonomia/Independência; 4) Segurança e Estabilidade; 5) Criatividade Empreendedora; 6) Serviço/Dedicação a uma causa; 7) Puro Desafio; e 8) Estilo de Vida. Cada uma dessas âncoras será abordada, de forma mais detalhada, a seguir.

No que diz respeito à âncora Competência Técnica/Funcional, Schein (1993) afirma que algumas pessoas são estimuladas para o exercício de seus talentos e a satisfação de saber que são especialistas em um determinado campo, como, por exemplo, um advogado que descobre que é muito bom na área criminal ou um médico que sente prazer em realizar uma cirurgia plástica. Esse grupo possui uma preocupação grande com o conteúdo intrínseco de seu trabalho. Em geral, esses indivíduos solicitam o máximo de autonomia para a realização do trabalho, sem qualquer tipo de limitação de recursos. Mesmo que possuam os melhores salários em suas organizações, só se sentem bem se forem pagos com a mesma quantia que outros que ocupam a mesma função em outras organizações. Por isso, indivíduos identificados com essa âncora estão sempre interessados em aprender mais e desenvolver cada vez mais suas especialidades, pois não querem que seus conhecimentos e suas habilidades se tornem obsoletos.

Segundo Schein (1993), para os indivíduos da âncora Competência de Gerência Geral, a gerência é algo que os fascina. Esses indivíduos se sentem detentores das habilidades necessárias para se tornarem gerentes e anseiam ascender na hierarquia da organização, mesmo que essa ascensão implique grande responsabilidade pelo sucesso ou fracasso coletivo. Os indivíduos identificados com essa âncora julgam necessário ter visão ampla e conhecimento sobre todas as áreas da organização. Os valores e motivos que norteiam esse grupo estão focados em galgar posições na organização até assumir níveis de alto grau de responsabilidade, conquistando oportunidades de liderança, contribuindo para o desenvolvimento da organização e obtendo alto rendimento. Eles possuem uma grande identificação com a organização, mas, se a organização não possibilita sua rápida ascensão, procuram por outra que lhes permita ascender. Esses indivíduos querem reconhecimento por mérito; gostam de títulos e *status*.

Os indivíduos identificados com a âncora Autonomia/Independência preferem um trabalho em que possam fazer as coisas à sua maneira e ao seu tempo, preferindo, por isso, profissões em que atuem como autônomos (SCHEIN, 1993). Esses indivíduos preferem trabalhar em projetos, seja em tempo parcial, integral ou temporário, com metas bem definidas, mas sempre com liberdade de execução. Uma supervisão que venha interferir em seu trabalho lhes traz desconforto; gostam de remuneração baseada em desempenho e, por isso, preferem pagamento ao final do trabalho.

As pessoas da âncora Segurança e Estabilidade planejam suas carreiras priorizando a segurança financeira e o emprego estável. Elas buscam carreiras em que possam se sentir seguras e protegidas. Para elas, ter um emprego estável é mais importante do que alcançar cargos elevados, nos quais há uma maior instabilidade. Esse grupo anseia por empregos em organizações que assegurem estabilidade, ofereçam bons benefícios e possuam uma imagem forte e confiável, motivo pelo qual procuram por cargos em empresas públicas. Elas valorizam mais o contexto do trabalho do que o seu conteúdo. Os fatores motivacionais extrínsecos são mais importantes do que os intrínsecos para esse grupo, não estando, por isso, preocupado com trabalhos desafiantes e enriquece-

dores. Esses indivíduos preferem ser remunerados com aumentos constantes e previsíveis, baseados no tempo de serviço e em benefícios que enfatizem os programas de seguro e aposentadoria.

De acordo com Schein (1993), os indivíduos da âncora Criatividade Empreendedora têm a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços ou negócios com base em um impulso criativo. Essas pessoas geralmente possuem um nível muito alto de motivação e talento, sendo capazes de provar que podem colocar suas ideias em prática. Normalmente, não ficam muito tempo em organizações ou mantêm seus empregos apenas enquanto não conseguem construir suas próprias empresas; ganhar dinheiro é a medida de seu sucesso. Essas pessoas gostam de um trabalho que lhes exige novos desafios criativos. Do contrário, perdem o interesse, vendem sua empresa e iniciam uma nova. Gostam de ganhar bastante dinheiro para provar que seus negócios são bem-sucedidos, visando ao reconhecimento público. O que distingue essa âncora de carreira da Autonomia/Independência é que os indivíduos desse grupo têm uma vontade muito grande de provar que são capazes de construir sua empresa, o que pode significar uma instabilidade econômica no começo do negócio, antes de a empresa estar realmente estabelecida.

Os indivíduos da âncora Serviço/Dedicação a uma causa escolhem empregos baseados no desejo de tornar o mundo melhor, a fim de melhorar aspectos da sociedade em geral. Geralmente, trabalham em causas ligadas a pessoas, animais, meio ambiente e em profissões referentes a trabalhos como educação, serviço social e medicina (SCHEIN, 1993). Os integrantes desse grupo almejam empregos que lhes possibilitem influenciar as organizações em que atuam ou que lhes permitam o planejamento social em direção aos seus valores. Para eles, o dinheiro não é o mais importante; estão mais preocupados em alcançar reconhecimento de seus colegas e superiores.

Para o grupo da âncora Puro Desafio, o sucesso vem por meio da superação de obstáculos, da solução de problemas complicados ou da capacidade de vencer oponentes difíceis. Quanto mais avançam em suas carreiras, mais anseiam por desafios maiores. Isso faz com que sua busca por emprego seja algo difícil, razão pela qual muitos definem suas carreiras como uma luta diária ou como uma competição em que ganhar é tudo (SCHEIN, 1993). Geralmente, as pessoas dessa âncora, motivadas pela variedade de desafios intensos que as situações gerenciais propiciam, são atraídas pela gestão geral. A carreira dessas pessoas só tem sentido se elas tiverem oportunidade de exercer suas habilidades; do contrário, acaba sendo um problema para elas mesmas e para a organização.

Os indivíduos da âncora Estilo de Vida estão mais preocupados em encontrar uma maneira de integrar suas necessidades, sua família e sua carreira. Por isso, desejam flexibilidade mais do que qualquer outra coisa (SCHEIN, 1993). Essa âncora está voltada para a cultura organizacional que reflete respeito pela vida pessoal e familiar, onde haja uma negociação do contrato psicológico. Essa âncora exige, assim, que a carreira esteja integrada ao seu estilo de vida.

Apesar das limitações desse modelo, tanto pela redução/simplificação dos valores e expectativas individuais às oito âncoras quanto pelo contexto histórico em que foi elaborado (fins da década de 80, época em que a questão da carreira ainda não era construída discursivamente como uma preocupação eminentemente individual, tal como passou a ser definida na última década), acredita-se que ainda seja válido. Por esse motivo, utilizou-se da noção de âncora de carreira como base conceitual para elucidar aspectos relevantes relativos às decisões dos indivíduos entrevistados com relação a suas escolhas profissionais.

3 METODOLOGIA

De natureza qualitativa, tendo como referência a tradição de pesquisa fenomenológica (CRESWELL, 2007) que objetiva conhecer fenômenos humanos vivenciados por um conjunto de indivíduos, a presente investigação buscou entender as expectativas de jovens estudantes de administração com relação à sua inserção profissional futura nas organizações. Apesar de não poder ser caracterizada como fenomenológica, posto que voltada para a descrição de uma situação futura e não de uma experiência vivida, típica dessa tradição, as pesquisadoras inspiraram-se nessa abordagem para se aproximar dos sujeitos sem uma pauta prévia ou um roteiro de entrevista estruturado, mas apenas com uma pergunta ampla, capaz de permitir que as entrevistadas falassem livremente sobre o tema abordado. O objetivo foi evitar o direcionamento típico de entrevistas que adotam roteiros. Buscou-se da tradição fenomenológica a atitude de abertura, procurando deixar de lado noções preconcebidas acerca do fenômeno estudado.

Para obter os dados, optou-se por uma pesquisa de campo, baseada em entrevistas presenciais. As entrevistas foram desenvolvidas a partir da seguinte pergunta: “Quais são as suas expectativas de carreira em uma empresa?”. A abrangência da pergunta possibilitou que as entrevistadas discorressem de forma ampla sobre suas expectativas, garantindo que tivessem total liberdade para falar o que lhes ocorresse sobre o assunto, sem que as entrevistadoras conduzissem as respostas. As entrevistas foram realizadas de forma individual, com duração média de 25 minutos.

Foram entrevistadas vinte mulheres, com idades entre 20 e 24 anos, de cursos de graduação e mestrado em Administração de universidades privadas do Rio de Janeiro, no primeiro semestre de 2011. A escolha das entrevistadas seguiu o critério identificado como “bola de neve”, em que uma entrevistada indicava outra que atendesse aos requisitos definidos: ter nascido a partir de 1980 e possuir alguma experiência profissional, incluindo o estágio.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. A análise do conteúdo das entrevistas permitiu a construção de categorias, *a posteriori*, que ajudaram a identificar e organizar as expectativas profissionais das jovens relativas ao trabalho nas corporações. Todas as transcrições foram lidas várias vezes com vistas a identificar os temas recorrentes nos depoimentos das entrevistadas que configuraram as referidas categorias que estruturaram o item de análise e discussão dos resultados. Os resultados da análise são apresentados a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo como base a literatura que descreve os integrantes da Geração Y, bem como as denominadas âncoras de carreira de Schein (1993), os relatos foram organizados de forma a delinear as expectativas das jovens entrevistadas, destacando seus principais aspectos, tendo em vista a literatura consultada. Para tal, com base na leitura dos depoimentos, foram criadas oito categorias, que sintetizam suas aspirações profissionais: desafio e crescimento profissional; realização e reconhecimento profissional; flexibilidade e qualidade de vida; bom ambiente de trabalho; trabalho e prazer; remuneração atraente, segurança e estabilidade; e causas sociais e ambientais. Cada um desses temas é abordado e ilustrado a seguir.

4.1 Desafio e crescimento profissional

Em consonância com a literatura sobre os Yrs, que postula que esses indivíduos são mais voltados para a busca de novos desafios do que as gerações anteriores (ALSOP, 2008; HUNTLEY,

2006; LOUGHIN e BARLING, 2001; LIPKIN e PERRYMOR, 2010), algumas entrevistadas ressaltaram o desejo de serem desafiadas e crescerem profissionalmente nas organizações. As falas seguintes ilustram essa expectativa:

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

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

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

Trocaria de empresa se eu não tiver mais o que aprender, não é só questão de salário, sair pra ganhar mais. Se você não é alocada para novas experiências, novo aprendizado fica uma coisa chata, você não está aprendendo mais nada, fica um trabalho sem graça. (E17)

A busca por desafios e estímulos, tida como típica da Geração Y, alinha-se com a âncora de carreira de Schein (1990) denominada Puro Desafio. Segundo o autor, indivíduos identificados com essa âncora, à medida que ascendem nas organizações, anseiam por mais desafios. Para essas jovens, portanto, desafios são motivadores, levando-as a buscar mais conhecimentos e mais competências.

4.2 Realização e reconhecimento profissional

Além da busca por desafio e crescimento profissional, o desejo de reconhecimento e de realização profissional são expectativas que apareceram, com frequência, nos relatos das entrevistadas, indicando que essas jovens são ambiciosas, querem fazer a diferença e ter seu trabalho reconhecido. Nesse sentido, os depoimentos reforçaram as considerações de Lipkin e Perrymore (2010), que afirmam que os integrantes da Geração Y confiam em sua capacidade, têm expectativas elevadas com relação ao sucesso na esfera profissional e anseiam pelo reconhecimento de suas habilidades e competências:

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

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

Ter *status* profissional, viagens a trabalho, ser uma executiva cobiçada pelas empresas; para ser conhecida no mercado você tem que fazer algo a mais, construir uma carreira bem-sucedida para ter um futuro mais sólido. (E17)

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

Tendo como referência a tipologia de carreiras de Schein (1993), essas expectativas se alinham com a âncora de Competência Técnica/Funcional, que tem por essência o desenvolvimento e aprendizado contínuo de habilidades e competências e o desejo de reconhecimento profissional, sugerindo um perfil ambicioso e confiante no próprio potencial.

Em sua busca por reconhecimento profissional, as jovens também esperam ter oportunidade de construir carreiras bem-sucedidas nas organizações, demandando planos de carreiras

GERAÇÕES PRODUTIVAS E CARREIRAS: O QUE AS MULHERES DA GERAÇÃO Y QUEREM?

estruturados e orientações profissionais por parte da empresa:

A empresa deve apresentar um plano de carreira estruturado. (E12)

Que a empresa ofereça um plano de carreira bem definido para ser traçado lá dentro. (E15)

Um plano de carreira organizado e metas bem estabelecidas pra eu saber onde eu posso chegar dentro daquela empresa. Forte apoio da empresa para seu desenvolvimento é importante. (E13)

Acho fundamental ter regras claras de crescimento, estrutura definida de cargos dentro da empresa, saber até onde você pode chegar. (E20)

Cabe destacar, todavia, que, apesar de ambiciosas, algumas entrevistadas revelaram ter limites na busca de seus objetivos profissionais, devido ao desejo de formarem suas famílias. Essas entrevistadas afirmaram que estão dispostas a se dedicar integralmente à carreira, mas por um prazo limitado, pois pretendem ter filhos e querem ter tempo livre para dedicar à família. A entrevistada 1, que trabalhou dois anos em uma organização de alto desempenho (tendo vivido um “ápice”), apesar de não ter filhos e não ter perspectiva de engravidar em curto prazo, sinalizou que não pretendia manter aquele ritmo de trabalho por um longo período:

Antes nada na minha vida era mais importante que o trabalho. Foi um momento que não vivi, foi um ápice na minha vida. Eu só trabalhei. Eu não sentia mais nada, a não ser as coisas da empresa. Era um *glamour* trabalhar, eles vendem a você que quem está lá são os melhores, estar lá é um privilégio. Tinha muita oportunidade de aprender, fazer e acontecer. (E11)

Não é sustentável a empresa que te suga o tempo todo. Vai ter um momento que você não aguenta mais. Se você for para uma empresa que te suga muito para ter um crescimento rápido, e você acaba trabalhando muitas horas, ninguém aguenta, todo mundo sai, acho que tem que conciliar. (E13)

Eu pretendo ficar um tempo lá, mas não a vida toda. Quero aprender e conseguir crescer com as oportunidades, mas acho que as pessoas lá trabalham muito e eu, como sou mulher, quero ter minha família, ter meus filhos. Não quero ser aquela mulher que tem que trabalhar aos fins de semana e deixar meus filhos pra lá. Espero que eu não mude de ideia, mas a minha ideia agora é essa. (E17)

Outras entrevistadas também disseram que essa dedicação intensa à carreira é algo possível em sua fase atual de vida, pois não têm, ainda, maiores compromissos e demandas familiares:

São Paulo é muito atrativo, as melhores empresas têm sede lá; se eu recebesse uma proposta para concorrente no ramo que eu estou atuando e que pagasse mais, eu iria; não tenho raízes que me prendam agora, não sou casada, meu namorado mora em outro estado, já vivo viajando e não tenho filhos. (E18)

Estou disposta a mudar se a empresa me manda viajar, morar em outro lugar eu vou. Pelo menos agora, que eu não tenho filhos, não tenho marido, não estou presa a nada. Hoje em dia estou disposta a qualquer coisa. (E12)

Hoje estou disposta a dar meu sangue pela empresa, trabalhei domingo, feriado, coisas que nunca pensei em fazer, trabalhar até às dez e meia, pois estou em um momento da minha vida que penso em conquistar tudo. (E17)

Pode-se postular, portanto, que, apesar de ambiciosas, preocupadas com o sucesso profissional e desejosas por terem sua competência profissional reconhecida, muitas mulheres da Geração Y parecem não estar dispostas a sacrificar sua vida pessoal em prol da carreira, já que elas calculam e ponderam os esforços e sacrifícios a serem feitos em sua busca do sucesso. A dedicação intensa ao trabalho é algo planejado por elas, mas a vida familiar futura tenderá a colocar limites a essa dedicação, vista por algumas como insustentável a longo prazo. Esses depoimentos reforçam as considerações de Neto, Tanure e Andrade (2010) acerca dos dilemas enfrentados pelas mulheres, na construção de suas carreiras, em decorrência das demandas do casamento e da maternidade e mostram que, em alguns aspectos, os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho não são muitos diferentes daqueles vivenciados na década de 80, retratados por Longo. Apesar de jovens, sem filhos e predominantemente solteiras, as entrevistadas já antevêem que a vida familiar imporá limites aos investimentos em suas carreiras.

4.3 Flexibilidade e qualidade de vida

Congruente com as considerações acerca dos limites da dedicação ao trabalho, algumas entrevistadas ressaltaram que não desejam ter uma rotina de longas horas de trabalho a fim de não comprometer sua qualidade de vida. A expectativa por horários flexíveis, que permitam conciliar trabalho e vida privada, apareceu em vários relatos:

Em relação à qualidade de vida, pretendo ter uma ótima qualidade de vida. Tenho horror a acordar cedo. Eu prefiro começar a trabalhar umas 11h e terminar a noite do que ter que acordar às 7h da manhã. Gosto de flexibilidade no horário. (E14)

Tem que conciliar tanto qualidade de vida, um tempo para você, e o trabalho, a empresa tem que valorizar isso também, não só querer que você esteja ali 100% do tempo. (E13)

Que eu tenha direito de chegar mais tarde, ter meus filhos na hora que eu quiser ter flexibilidade, ter uma autonomia em realizar os trabalhos. (E11)

Não acho que o horário deve ser rígido, até para o bem-estar do funcionário, pois quanto melhor ele está consigo mesmo, ele irá produzir mais. (E16)

Esse aspecto está de acordo com a literatura sobre os Yrs (LIPKIN E PERRYMOR, 2010), que destaca que os integrantes dessa geração preferem ambientes de trabalho menos formais e jornadas flexíveis. Pode-se ponderar, ainda, que, no caso das entrevistadas, a busca por melhor qualidade de vida decorre também do desejo de conciliar vida familiar e trabalho, conforme destacado anteriormente. Essa expectativa por flexibilidade e qualidade de vida corresponde à âncora de carreira de Schein (1993) denominada Estilo de Vida. Pode-se especular que essas jovens estão dispostas a mudar o rumo de suas carreiras, caso não consigam conciliar essas expectativas com as posições ocupadas nas empresas em que estão atuando.

4.4 Bom ambiente de trabalho

A valorização da qualidade de vida também se reflete na demanda por um bom clima organizacional e relacionamentos construtivos no trabalho, aspectos esses igualmente destacados pelas entrevistadas. Seus relatos encontram eco na literatura sobre os Yrs, que destaca que seus integrantes consideram importante um ambiente que propicie bons relacionamentos interpessoais, com um clima organizacional saudável e favorável para o desenvolvimento de trabalhos

em equipe (ALSOP, 2008; HUNTER, 2006; LIPKIN e PERRYMOR, 2010). Os relatos a seguir evindenciam essa expectativa:

Um ambiente com pessoas interessantes, um ambiente limpo, organizado. Uma estrutura organizacional bem delineada, senão fica uma bagunça, ninguém sabe quem manda em quem, eu gosto de trabalhar com isso claro. (E12)

O clima organizacional é bom, minha gerente é da minha idade. Hoje estou efetivada, fiz bons relacionamentos com o grupo de estagiárias que entrou comigo, formamos uma equipe integrada. (E17)

A empresa tem um ótimo ambiente de trabalho, pois são pessoas muito jovens, temos a mesma linguagem, temos interesses parecidos, trabalhamos muito, mas o clima é favorável, faz diminuir a carga de estresse do dia a dia, além de construir bons relacionamentos para contatos profissionais futuros. (E18)

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

A competição saudável foi vista de forma positiva pelas entrevistadas. Mas a competição excessiva foi alvo de críticas, sendo considerada possível geradora de grandes conflitos no ambiente de trabalho e, em certos momentos, desestimulante: “Para mim seria um saco trabalhar em uma empresa onde todo mundo quer te comer vivo. Eu não trabalharia. Mas isso é muito pessoal, tem quem goste.” (E9)

4.5 Trabalho e prazer

Ao encontro da caracterização dos *Yrs* descritos como hedonistas, com autoestima elevada e desejo de satisfazer o seu ego (LIPKIN e PERRYMOR, 2010; LEMOS, CAVAZOTTE e VIANA, 2012), várias entrevistadas afirmaram que desejam construir suas carreiras fazendo aquilo que gostam; esse aspecto seria mais importante do que o retorno financeiro de sua atividade. Os depoimentos transcritos a seguir revelam essa aspiração:

Quero trabalhar com o que gosto, com o que eu sinta prazer. (E18)

É engraçado é isso, a empresa X é uma empresa que realmente o salário não é fator motivacional, mas eu adoro, sou completamente apaixonada pela minha empresa, eu coloco o que gosto em primeiro lugar mesmo sabendo que posso ganhar mais em outra. (E15)

Trabalhar com o que você acredita que possa ser o seu melhor, às vezes pode ser difícil encontrar essa vaga, mas, se eu não encontrar, nunca vou me realizar plenamente. (E20)

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

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

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

No que diz respeito à tipologia de Schein (1993), essas aspirações se aproximam tanto da âncora Competência Técnica/Funcional (devido ao desejo de realização por meio do trabalho) quanto, ainda que em menor grau, à âncora Qualidade de Vida (devido à associação entre trabalho e prazer).

4.6 Remuneração atraente

A valorização do retorno financeiro foi recorrente nas falas das entrevistadas: quase todas afirmaram que ter sucesso em suas carreiras significa ganhar bem, ter um bom salário. Para muitas, o salário apareceu como um aspecto motivador e determinante para o desenvolvimento de seu trabalho. Essa constatação está de acordo com a literatura que destaca que a Geração Y é focada na remuneração, sendo uma geração ambiciosa (WONG *et al.*, 2008). As transcrições seguintes ilustram essa questão:

Não sejamos hipócritas: ganhar dinheiro é fundamental. (E17)

Um bom salário é um ponto motivacional pra qualquer um, tem gente que fala que não, mas pra mim é. (E12)

Eu espero ganhar o que sustente a vida que tenho hoje, uma vida confortável que eu possa viajar, que eu possa sustentar meus filhos no futuro quando eu quiser tê-los, que dê pra tudo que eu preciso e que sobre para alguns luxos também. (E14)

Não desejo ser milionária, quero trabalhar com o que gosto recebendo aquilo que é suficiente para ter uma boa qualidade de vida para mim, minha família e meus filhos. (E18)

Eu busco uma empresa que o salário inicial já seja atrativo. Não quero ficar ganhando pouco por muito tempo, gosto de sair, comprar roupas, comer em restaurantes legais, viagens nos tempos vagos, além de estar por dentro das novidades de consumo. (E20)

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

Nenhuma das entrevistadas mencionou valores nominais, mas várias expuseram o desejo de ganhar bem o suficiente para desfrutar a vida com conforto e manter suas famílias sem preocupações financeiras. Essa expectativa também reflete a análise de Bruschini (2007), que indica que as mulheres atualmente representam uma parcela significativa da população economicamente ativa; logo, preocupações referentes à própria sobrevivência e à sobrevivência de suas famílias são cada vez mais presentes na nova geração.

4.7 Segurança e estabilidade

A estabilidade é um pilar importante para algumas entrevistadas, que afirmaram que esperam que seu futuro profissional esteja distante de crises e incertezas, ou seja, esteja protegido. Ainda que não se possa generalizar essa expectativa, a declaração de uma entrevistada indica que a necessidade de segurança não está ausente na geração Y: “Em primeiro lugar, estabilidade” (E1).

A expectativa por segurança afasta algumas entrevistadas do retrato predominante na literatura sobre a Geração Y (ALSOP, 2008), que tende a caracterizar os jovens como mais propensos a correr riscos, e as aproxima das gerações anteriores, que tinham a segurança como um

valor. Todavia, cabe destacar que a valorização da segurança já aparece em trabalho recente de Cavazotte, Lemos e Viana (2012) acerca de expectativas de jovens relativas ao trabalho, o que indica que esse valor não é alheio a essa geração. Os relatos expostos ilustram esse aspecto:

Não quero estar em um lugar que você percebe que é passageiro, que você não consegue manter um laço e sabe que qualquer enfraquecimento da empresa ela pode te mandar embora. Não tem uma lealdade na relação. Essa relação de longo prazo é importante. Eu posso desistir da empresa, mas a empresa não pode desistir de mim. (E11)

É uma escolha, pois meus pais eram bem sucedidos em seus empregos até serem mandados embora devido ao Plano Collor e aos 40 anos tiveram muitas dificuldades de se reposicionar. Eles me incentivaram fazer concurso público. (E20)

Eu gostaria muito de entrar na Vale, mas penso muito em concurso público, eu não tenho foco em ser uma executiva de alto padrão cotado no mercado, eu penso mais em estabilidade. (E19)

Em seu estudo sobre âncoras de carreiras, Schein (1993) constata que a construção de forte vínculo com a organização revela valores essencialmente tradicionais na formação de uma carreira, sugerindo enquadramento dessas jovens na âncora de Segurança e Estabilidade, que tem como característica a aversão ao risco, a preferência pelo bem-estar, o conservadorismo e a prevenção financeira. Não se pode ignorar, todavia, que essas expectativas também refletem experiências das gerações anteriores, pois filhos de pais que sofreram reveses profissionais ou financeiros tendem a valorizar mais a segurança. Pode-se postular, contudo, que as jovens que colocaram a estabilidade em primeiro lugar estão mais propensas a aderir à carreira organizacional típica, seguindo a ascensão vertical nos termos propostos pela organização. Preferem um ambiente estável, menos dinâmico e com relações de longo prazo.

4.8 Causas sociais e ambientais

Segundo a literatura, a Geração Y enfatiza questões sociais e ambientais, revelando maior interesse por causas desse gênero. Dessa forma, valoriza empresas que agem com responsabilidade social e têm uma conduta ética (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006). Apesar de não ter predominado nos relatos, algumas entrevistadas destacaram esses aspectos:

Os valores dessa empresa têm que estar de acordo com os meus. (E7)

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

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

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

Pode-se afirmar que essas entrevistadas, ainda que minoritárias, estariam enquadradas na âncora de carreira denominada Serviço/Dedicação a uma causa (Schein, 1993). Para indivíduos identificados com essa âncora, valores são como guias, sendo fatores decisivos para a escolha da organização em que irão trabalhar. A reputação da organização sinaliza para essas pessoas seu ingresso ou não em determinada organização.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

O objetivo principal da análise das entrevistas com as jovens estudantes foi identificar as principais expectativas das mulheres da Geração Y em relação à construção de suas carreiras individuais. A análise dos relatos, tendo em vista a literatura sobre os *Yrs*, identificou vários aspectos que aproximam as expectativas e os valores das jovens entrevistadas das características apontadas na literatura como típicas dessa geração, reforçando a pertinência de algumas dessas considerações (ALSOP, 2008; HUNTLEY, 2006; LIPKIN e PERRYMORE, 2010). As entrevistadas revelaram ser profissionalmente ambiciosas, desejosas de sucesso, reconhecimento profissional e remuneração atraente. São autoconfiantes, acreditam em seu potencial e veem o trabalho como uma esfera da vida que lhes proporcionará prazer e realização. Pode-se postular, portanto, que, além de alinhadas ao que propõe a literatura, essas expectativas não diferenciam essas jovens de seus congêneres masculinos.

A congruência dos relatos das entrevistadas com parte das descrições que predominam na literatura sobre os “*Yrs*” não causa surpresa, todavia. Conforme anteriormente destacado, essa caracterização se baseia predominantemente na observação do comportamento de jovens ocidentais de estratos socioeconômicos mais favorecidos, grupo ao qual as entrevistadas pertencem. Nesse sentido, era previsível que os valores e as expectativas dessas jovens encontrassem eco na literatura consultada.

Entretanto, há alguns achados desta pesquisa que merecem destaque por ressaltarem que a questão do gênero, aspecto pouco explorado na descrição dos *Yrs*, influencia as expectativas de seus integrantes. Apesar de verbalizarem valores e expectativas que as aproximam dos colegas do sexo oposto, há, na fala das entrevistadas, particularidades que indicam que as diferenças de gênero seguem tendo impacto nos planos e nas aspirações profissionais dessa nova geração. Esses achados são consistentes com estudos recentes acerca da inserção profissional feminina no mercado de trabalho, que destacam os dilemas e as barreiras enfrentados pelas mulheres que buscam conciliar carreira e vida familiar (NETO, TANURE e ANDRADE, 2010).

Constatou-se que, apesar de ainda não terem filhos, as jovens entrevistadas já verbalizam as restrições que terão de fazer à dedicação ao trabalho quando se tornarem esposas e, principalmente, mães. Nesse sentido, confirmam outro aspecto destacado por Neto, Tanure e Andrade (2010) referente ao ciclo de vida ativa profissional das mulheres que, em contraste com o dos homens, não é homogêneo, mas sujeito a oscilações em função das demandas da vida familiar. Em sua atual fase de vida, as jovens declararam dedicação total à carreira, mas ponderam que essa dedicação terá de ser dosada, em futuro próximo, quando tiverem maridos e filhos. Apesar de não ter sido objeto desta pesquisa, pode-se argumentar que esse tipo de ponderação dificilmente apareceria caso os entrevistados fossem do sexo masculino, o que reforça a relevância de entender os impactos do gênero nas expectativas profissionais. Dessa forma, pode-se ponderar que, apesar da concordância com algumas características apontadas na literatura como típicas dos *Yrs*, nas falas das entrevistadas, emergem questões referentes ao gênero e às diferenças sociais e culturais entre os jovens que não constam na literatura.

No que diz respeito às âncoras de carreiras de Schein (1993), também é possível postular que as descrições dos *Yrs* como um bloco relativamente homogêneo é questionável não só pelas eventuais particularidades de gênero, mas também em decorrência das diferenças individuais destacadas pelo autor, sem mencionar as já citadas diferenças sociais e culturais. Em última instância, as âncoras buscam evidenciar diferenças que fazem com que certos motivos e valores sejam prioritários para determinados indivíduos, orientando suas escolhas profissionais. A an-

lise das entrevistas indicou que, apesar de âncoras como Competência Técnica/Funcional, Puro Desafio e Estilo de Vida refletirem melhor as expectativas enunciadas pelas jovens, valores associados às âncoras Segurança e Estabilidade e Serviço/Dedicação a uma Causa também estiveram presentes nos relatos obtidos. Apesar do predomínio de relatos alinhados com âncoras que refletem um forte desejo de realização profissional, a valorização da qualidade de vida, ainda que consistente com a literatura que descreve os *Yrs* como hedonistas (LIPKIN e PERRYMOR, 2010; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012), pode refletir um viés relacionado ao gênero, pois, talvez mais do que os homens, as mulheres anseiam por um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar. Pode-se argumentar que, ambiciosas e tão qualificadas profissionalmente como seus parceiros masculinos, porém desejosas de uma vida familiar satisfatória, as jovens *Yrs* não parecem dispostas a abrir mão de nenhuma dessas realizações. Por isso, trabalho desafiador e gratificante e qualidade de vida talvez sejam os aspectos que melhor sintetizariam suas aspirações.

Ainda que restritos a um conjunto limitado de respondentes, os achados da presente investigação sinalizam prováveis dilemas que, cada vez mais, estarão presentes nos ambientes de trabalho, a julgar pela tendência recente das organizações brasileiras de se posicionarem como de alta *performance*. A pressão pelo desempenho superior, que tem marcado o cotidiano de muitos trabalhadores nos últimos tempos, embora afete homens e mulheres e esteja na contramão das expectativas hedonistas dos novos integrantes da força de trabalho, tende a produzir impactos mais negativos nas trabalhadoras que buscam um equilíbrio entre o atendimento das crescentes demandas profissionais e a atenção a suas famílias. Um dos principais efeitos dessa situação não chega a ser novidade: queda da taxa de natalidade entre mulheres com maior escolaridade e maternidade tardia. Com o ingresso crescente de mulheres qualificadas no mercado de trabalho brasileiro, essa tendência se acentuará nas próximas décadas, o que pode, em médio prazo, gerar problemas sociais decorrentes do envelhecimento da população, à semelhança do que já foi enfrentado em vários países europeus.

No que diz respeito às organizações, esta análise sugere atenção especial àquelas que se autodenominam de alta *performance*, pois estas podem perder talentos, tanto femininos quanto masculinos, caso exijam demasiada dedicação ao trabalho de seus funcionários. De acordo com outros estudos acerca dos *Yrs* (SMOLA e SUTTON, 2002; HUNTLEY, 2006; ALSOP, 2008; LIPKIN e PERRYMOR, 2010; CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012), cabe reforçar a importância da flexibilização dos horários de trabalho e das equipes de trabalho, de forma a permitir melhor conciliação entre vida profissional e familiar, principalmente para reter sua força de trabalho feminina.

As conclusões apresentadas também reforçam a necessidade de ampliar pesquisas acerca das expectativas da nova geração de profissionais que sejam capazes de aprofundar o entendimento das especificidades da participação da mulher no mercado de trabalho. Isso ocorre uma vez que conhecer o que anseia essa força de trabalho é condição necessária tanto para o sucesso das organizações quanto para o equilíbrio da vida social.

REFERÊNCIAS

- ALSOP, R. **The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace.** EUA: Jossey-Bass, 2008.
- BARBOSA, L. (org.) **Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo.** Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BARRETO, L.M. T.S. *et al.* Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM.** v. 4, n.1, p. 215-232, mai./ago. 2011.
- BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, p.1-33, set./out. 2007.
- CAVAZOTTE, F.S.C.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**; v.10, n.1, art.9; p. 162-180, 2012.
- CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n.8, p.891-906, 2008.
- CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design.** Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- GOMES, D.F.N; SALA, O.T.M.; TIEPPO, C.E.; TREVISAN, L.N. **Limites e possibilidades da técnica de evocação de metáforas para entender os mapas de âncora de carreira entre universitários.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro, RJ. Anais...[CD ROM]. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.
- DUTRA, J.S. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.
- HUNTLEY, R. **The world according to Y: Inside the new Adult Generation,** Allen & Unwin, Sydney. 2006.
- IBGE. O estudo Mulher no mercado de trabalho: Perguntas e Respostas. 2012. Disponível em:http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf. Acesso em: 24 de maio, 2012.
- MACHY, K., GARDNER, D., FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), p. 857-861. 2008.
- LEMOS, A.H.C.; CAVAZOTTE, F. S.C. e VIANA, M.D.A. Os jovens e o trabalho: valores, escolhas e expectativas. In: BARBOSA, L. (org.) **Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo.** Porto Alegre: Sulina, p.295-318, 2012.
- LEMOS, A.H.C. Juventude, Gerações e Trabalho: ampliando o debate. **Organização & Sociedade**, v.19, n.63, p.739-743, out./dez. 2012.
- LIPKIN N. A.; PERRYMORE, A.J. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LONGO, H.M. **Administradoras: suas trajetórias e os recortes do cotidiano.** São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 1985.
- LOUGHLIN, C. e BARLING, J. Young workers' values, attitudes, and behaviours, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.74, n.4, p. 543-558, 2001.
- MARTINS, L.L; EDDLESTON, K.A. e VEIGA, J.F. Moderators of the relationship between

- work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**, v.45, n.2, p.399-402, 2002.
- MARTINS, C.B. *et al.* Empreendedorismo Feminino: Características e Perfil de Gestão em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração da UFSM**. v. 4, n.1, p. 215-232mai./ago. 2011.
- MOTTA, M.M. A primeira grande guerra. In: FILHO, A.R.F.; FERREIRA, J.; ZENHA, C. (Org.). **O século XX**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- MUNRO, R. C. Mentoring Needs and Expectations of Generation-Y. Human Resources Practitioners: Preparing the Next Wave of Strategic Business Partners. **Journal of Management Research**, v.1, n.2, 2009.
- NETO, A.M.C., TANURE, B, ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE - Eletrônica**, vol. 9, n. 1, art.3, jan./jun., 2010.
- OLIVEIRA, A.R.; GAIÓ, L.E. e BONACIM, C.A.G. Relações de Gênero e Ascensão Feminina no Ambiente Organizacional: um Ensaio Teórico. **Revista de Administração da UFSM**. v. 2, n. 1, p. 80-97 jan./abr. 2009.
- OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITTENCOURT, B.M. Juventudes, Gerações e Trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil ? **Organização & Sociedade**, v.19, n.62, p.551-558, jul./set. 2012.
- PROSERPIO, L.; GIOIA, D. (2007) Teaching the Virtual Generation. **Academy of Management Learning & Education**, 6 (1), p. 69–80. 1990.
- QUEIROZ, H. M.G.; MALTA, L.P.; FERNANDES, S.L. *et al.* Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...[CD ROM]**. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.
- SCHEIN, E. **Career anchors: Discovering your real values**. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational Differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, v.23, p.363-382, 2002.
- TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), p. 862-877. 2008.
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças das gerações X, Y e Baby Boomers. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...[CD ROM]**. Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2008.
- VIRTALA, A; *et al.* Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. **Acta Obstet Gynecol Scand.**, v. 85, n. 3, p. 312-316, 2006.
- WONG, M., *et al.* Generational differences in personality and motivation Do they exist and what are the implications for the workplace? **Journal of Managerial Psychology**, 23 (8), p. 878-890, 2008.
- ‘