

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

COGEAE

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CEADE

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE CARREIRA: JOVENS CONSULTORES DA
GERAÇÃO Y**

MICHELLY CRISTHINY DE SOUZA OLIVEIRA

São Paulo – SP
2016

MICHELLY CRISTHINY DE SOUZA OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE CARREIRA: JOVENS CONSULTORES DA
GERAÇÃO Y**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela Professora Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2016

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades que obtive ao longo da vida, chegando a conclusão do curso mesmo em meio a percursos intensos e de grandes surpresas. Ao meu esposo pelo apoio e compreensão durante os momentos em que me ausentei para conclusão deste trabalho. Aos meus pais, irmãos e cunhada pelo incentivo desde o início das primeiras aulas. À professora Dra. Bete, pelo suporte e compreensão durante as orientações para início e finalização desta monografia.

RESUMO

A atual dinâmica do trabalho foi influenciada por algo maior do que uma mera demanda do mercado. Pode-se dizer que os profissionais foram capazes de desenvolver um novo molde ao dia a dia de trabalho com seus próprios métodos para o alcance da produtividade. Se por um lado as gerações mais antigas buscavam a estabilidade no emprego como um símbolo de autossatisfação e sucesso profissional, as gerações sucessoras revelaram um novo significado ao conceito de sucesso profissional vinculado à satisfação pessoal. Neste trabalho, iremos levantar os principais aspectos que permeiam o perfil da Geração Y, contextualizando-a no ambiente de trabalho delimitado ao segmento de consultoria. Com o objetivo de entender as principais motivações destes indivíduos, iremos abordar uma visão geral da área, identificando as principais âncoras de carreira, conforme apresentado nos resultados da pesquisa aplicada à uma amostra do público em estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Geração Y, Consultoria, Motivação, Âncoras de Carreira

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1. GERAÇÃO Y	12
1.1. Principais Conceitos e Características.....	12
CAPÍTULO 2: ÂNCORAS DE CARREIRA: UMA ABORDAGEM DAS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DA GY.....	15
2.1. Definição e Conceitos: Carreira Profissional.....	15
2.2. Motivação no Ambiente de Trabalho	17
2.3. Âncoras de Carreira de Edgar Schein	18
2.4. GY Sob a Análise das 8 Âncoras de Carreira de Schein.....	20
CAPÍTULO 3: EMPRESAS DE CONSULTORIA: UM AMBIENTE DE OPORTUNIDADES PARA PROFISSIONAIS DA GY	22
3.1. GY e o Mercado de Trabalho: Visão Geral de Empresas de Consultoria.....	22
3.2. Jovens Consultores em um Ambiente Desafiador	26
3.2.1. Perfil Do Consultor	26
3.3. Motivação X Auto-Motivação: Uma Abordagem das Ferramentas Utilizadas pelas Instituições	26
CAPÍTULO 4. A PESQUISA	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICE A – PESQUISA.....	39
APÊNDICE B – INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA (EDGAR SCHEIN).....	40

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tabela das Gerações Fonte: Adaptado de Loyolla (2009).....	13
Tabela 2: Cargos e salários iniciais nas Big Four Fonte: Repense Coaching.....	23
Tabela 3: Os motivadores para Atratividade de Empregadores Fonte: Pesquisa Universum (2014)	25
Tabela 4: Pontuação de Âncoras de Carreira (Pesquisa) Fonte: Elaborado pelo autor....	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Principais Motivos de Escolha da Proposta de Trabalho.....	30
Gráfico 2: Âncoras de Carreira - Frequência.....	32

INTRODUÇÃO

Em busca de entender as motivações que impulsionam os jovens da Geração Y no ambiente de trabalho na projeção de sua carreira profissional, como objeto de estudo discutiremos as implicações relacionadas aos perfis profissionais e aos principais fatores propulsores de sua motivação, contextualizados em um ambiente dinâmico, flexível, desafiador e de grande pressão por resultados, altamente representativo da geração que mais impulsionou mudanças: a área de Consultoria.

Considerando a preocupação deste perfil em alinhar a vida pessoal à profissional, na busca pela autossatisfação no exercício de seu ofício, foi levantado o seguinte problema de pesquisa: Quais as principais motivações dos jovens profissionais consultores da geração Y? Neste trabalho não discutiremos as ferramentas de motivação, mas sim o estudo do perfil do público analisado e suas principais motivações no trabalho.

Esta monografia foi estruturada em quatro capítulos:

No *primeiro capítulo* serão abordados os principais conceitos relacionados ao perfil analisado (Geração Y), com a finalidade de oferecer fundamentação aos demais capítulos para comum entendimento.

No *segundo capítulo* serão levantados os conceitos de carreira e gestão de carreira, contextualizando os jovens profissionais da Geração Y no mercado de trabalho, trazendo os principais aspectos relacionados ao ambiente proposto pelo segmento em estudo (consultoria).

No *terceiro capítulo* trataremos do fator motivação e os principais conceitos do tema em questão. A partir de uma base de conhecimento comum, iremos analisar o perfil em estudo, buscando entender suas principais motivações, comparando os comportamentos próprios do seu tempo.

Através da pesquisa realizada entre profissionais consultores, iremos analisar no capítulo 4 as Âncoras de Carreira diante dos fatores apontados por cada indivíduo como motivacionais e de desmotivação. Por fim, iremos expor as principais considerações acerca da pesquisa realizada com jovens dentro do perfil em estudo.

Como objetivo geral, serão apresentados os principais aspectos e ferramentas utilizadas pelas organizações como mecanismo motivacional para os jovens profissionais pertencentes à geração Y (Capítulo 3).

Como objetivos específicos, iremos realizar o levantamento do perfil e comportamento dos indivíduos pertencentes à Geração Y no contexto do mercado de trabalho. Serão apresentados também os principais fatores que propulsionam o comportamento dos jovens pertencentes à Geração Y, através de uma abordagem das âncoras de carreira de Edgar Schein (Capítulos 1, 2 e 4).

Reforçando os estudos já realizados por Tapscott (2008, 2011), utilizaremos as observações de Martins (2013) para entendimento dos principais aspectos comportamentais pertinentes à geração Y. Com a finalidade de estabelecer a compreensão dos principais conceitos referentes à carreira profissional, serão apresentadas as observações de Bhering (2015) e Hall (1996), em abordagem à carreira proteana. Entendendo o papel da empresa no processo de motivação versus o compromisso de automotivação do indivíduo, iremos apontar as análises de Chiavenato (2008) para reforçar os principais aspectos de motivação relacionados aos conceitos de qualidade de vida no trabalho.

Considerando que os jovens profissionais pertencentes à geração Y possuem dentre suas principais características a conciliação dos objetivos pessoais aos profissionais, isto é, a satisfação pessoal está amplamente ligada ao sucesso no trabalho, em uma constante diretamente proporcional; a apresentação de um ambiente desafiador oferece aparentes oportunidades de crescimento, desenvolvimento e aprendizado profissional, despertado através do marketing empenhado pelas empresas pertencentes ao segmento de consultoria, na divulgação de vagas e apresentação institucional, que servem de incentivo à captação de jovens profissionais mantendo-os motivados a buscar o próprio crescimento através dos critérios de meritocracia, por exemplo. Em comparação com empresas de diferentes segmentos, a proposta de rápido crescimento serve como fator motivacional para retenção de jovens talentos pertencentes à geração Y.

Atualmente a Geração Y constitui-se como uma das forças de trabalho mais crescentes nas organizações, e considerando que as gerações sucessoras correspondem ainda a um campo desconhecido de estudo, a proposta apresentada poderá contribuir na identificação (ou aperfeiçoamento) de ferramentas para a manutenção da motivação de jovens profissionais oferecendo também direcionamento de estratégias para retenção de talentos.

CAPÍTULO 1. GERAÇÃO Y

1.1. Principais Conceitos e Características

Conhecida também como Millennials, Geração Internet, Geração Digital, a Geração Y (doravante GY) pode ser entendida como os indivíduos nascidos na década de 80 e meados dos anos 90, sendo definida por seus comportamentos e atitudes diante da sociedade em que vive. Foi precedida pelas gerações Tradicionais, Baby Boomers e Geração X. Conforme publicado pela revista Galileu, em matéria com abordagem à análise de perfil dos indivíduos pertencentes à GY, podemos considerar, cronologicamente, o limiar das gerações do seguinte modo:

Geração	Ano de Nascimento	Características Principais
Tradicionais ou Silenciosos	Até 1945	É uma geração que enfrentou uma grande guerra e passou pela Grande Depressão. Com os países arrasados, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, ficam bastante tempo na mesma empresa e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.
Baby-Boomers	De 1946 a 1964	São os filhos do pós-guerra, que romperam padrões e lutaram pela paz. Já não conheceram o mundo destruído e, mais otimista, puderam pensar em valores pessoais e na boa educação dos filhos. Têm relações de amor e ódio com os superiores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.
Geração X	De 1965 a 1977	Nesse período, as condições materiais do planeta permitem pensar em qualidade de vida, liberdade no trabalho e nas relações. Com o desenvolvimento das tecnologias de comunicação já podem tentar equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas, como enfrentam crises violentas, como a do desemprego na década de 80, também se tornaram céticos e superprotetores.
Geração Y	A partir de 1978	Com o mundo relativamente estável, eles cresceram em uma década de valorização intensa da infância, com internet, computador e educação mais

		<p>sofisticada que as gerações anteriores. Ganham autoestima e não se sujeitam a atividades que não fazem sentido em longo prazo. Sabem trabalhar em rede e lidam com autoridades como se eles fossem um colega de turma.</p>
--	--	---

Tabela 1: Tabela das Gerações **Fonte:** Adaptado de Loyolla (2009)

Conforme apontado por Branco (2013), cada geração possui diferentes experiências, havendo cerca de 3 gerações que compartilham do mesmo ambiente de trabalho. Ele ainda distingue as gerações em: veteranos ou tradicionalistas, Babyboomers, Geração X e Geração Y.

Em síntese, a geração mais antiga é constituída por indivíduos que possuem idade superior a 70 anos, são todos os nascidos em época anterior à década de 40; os baby-boomers, nascidos na década de 40 a 60, viveram em um tempo marcado pela tensão do final das grandes guerras mundiais (ref. fim da segunda guerra mundial em 1945 e no Brasil Golpe de 64); a Geração X é composta por indivíduos nascidos em meados da década de 60 e final da década de 70, no contexto brasileiro, foi a geração que cresceu no cenário da ditadura militar. Foram também os primeiros a terem o contato direto com os avanços tecnológicos. Já a geração Y é formada por jovens nascidos entre o final das décadas de 70 e 90. Estes desenvolveram-se junto às evoluções tecnológicas, marcadas pela popularização dos desktops, internet e posteriormente, os celulares. Isso influenciaria a facilidade desta geração em manejar os recursos tecnológicos, em comparação com as gerações antecessoras.

Branco (2013) observa que estes jovens são o resultado da criação de uma família moderna, com pais que trabalham e oferecem boas condições educacionais e recompensas com bens materiais a seus filhos. Neste ponto, podemos entender o papel desempenhado pela mãe, em lugar de protetora e participante direta da criação dos filhos, como a mulher profissionalmente ativa, destituída do papel de dona de casa.

Em entrevista ao programa Capital Natural (MACHADO, 2015), Bete Adami afirma que as gerações não podem ser definidas rigidamente pelo ano de seu nascimento. O comportamento, perfil e contexto de cada indivíduo deverá ser avaliado. Afirma ainda que, “há jovens que possuem âncora de carreira correspondente à Segurança e Estabilidade. O perfil de um jovem da GY, está mais relacionado às âncoras Estilo de Vida, Autonomia

e Independência (...)". Mais adiante, iremos tratar dos conceitos e análise de perfil dos jovens da GY, segundo a teoria das Âncoras de Carreira de Edgar Schein.

Tapscott (2008, apud MEDEIROS, et. al 2014), aponta a análise das gerações surgidas da década de 40 a 2008 e o contexto histórico de cada uma, apresentando a divisão das principais gerações, conforme também proposto por outros autores: Geração Baby-Boomers, Geração X e Geração Y. Em entrevista pela Globo News, Espaço Aberto (2011), Tapscott, afirma que a geração internet nascida e participante ativa dos avanços tecnológicos, expõe sua visão de mundo através de suas iniciativas multitarefas. É ainda apontada por Tapscott (2010) como a primeira geração a crescer exposta às evoluções tecnológicas, totalmente imersa no ambiente digital.

CAPÍTULO 2: ÂNCORAS DE CARREIRA: UMA ABORDAGEM DAS MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS DA GY

2.1. Definição e Conceitos: Carreira Profissional

Dentre as definições apresentadas pelo dicionário Priberam, a carreira é apontada como “3. Lugar por onde se pode correr; (...) 8. Profissão ou percurso profissional; 9. Curso, Percurso”. A etimologia da palavra origina-se do latim “carraria”, cujo significado reflete em *caminho para carros*. Aplicando a palavra à realidade profissional, a carreira denomina o percurso a ser trilhado pelo trabalhador, dando um novo significado às relações de trabalho, vinculando o emprego como parte de um projeto, como uma troca de interesses entre o profissional e a empresa. Se por um lado as organizações precisam de profissionais qualificados em seus postos de trabalho, por outra esfera, o indivíduo busca uma instituição para construir suas experiências e suprir suas necessidades financeiras.

Bhering (2015) salienta que o “conceito de carreira refere à trajetória da vida profissional. A palavra significa uma profissão que se apresenta em etapas, uma progressão”. Ainda em abordagem ao conceito de carreira profissional, a autora aponta que “o conceito de carreira pode ser dividido em dois. Um *conceito tradicional* de 1970, relata que a carreira é predominantemente feita por homens de grupos socialmente dominantes. Segundo este conceito tradicional, a carreira é marcada por relativa estabilidade e uma progressão linear vertical. Já na *abordagem atual*, as mudanças sociais ocorridas são levadas em consideração, ou seja, a mulher no mercado de trabalho, a elevação de instrução educacional dos indivíduos, a globalização, dentre outros.” (BHERING, 2015).

Considerando a concepção de carreira tradicional, o tempo de serviço de cada empregado é o que determina a definição da carreira. Bhering (2015) aponta ainda que na abordagem atual, esse paradigma é quebrado, e defende que “o responsável pelo sucesso na carreira é unicamente do próprio indivíduo, sendo ele quem tem que se destacar e ser

merecedor de tais promoções. (...) O que se percebe é que na maior parte das organizações ainda pode ser encontrado o modelo de carreira tradicional, burocrático. Algumas tentam seguir as tendências do mercado, flexibilizando suas estruturas e passando a adotar um modelo que valoriza os atributos próprios, como criatividade.”.

Podemos, então analisar a carreira profissional sob dois aspectos: Indivíduo e Organização. Quando lidamos com a carreira tratada pela perspectiva do profissional, não necessariamente estará vinculada à uma instituição. Nesta visão, entende-se por carreira profissional, o trajeto traçado pelo indivíduo, projetando-se nas organizações conforme o alinhamento de seus próprios interesses. A carreira projetada pelas instituições (ou carreira organizacional), trata do planejamento do percurso a ser trilhado por seus colaboradores, considerando sua estrutura hierárquica, tempo de serviço e postos de trabalho disponíveis na empresa. Em síntese é o conjunto de oportunidades disponíveis para o profissional, ao longo dos anos, conhecido como “plano de carreira”. É utilizada estrategicamente na divulgação de vagas e ofertas de trabalho, na busca de talentos.

Considerando que o perfil da GY valoriza o rápido crescimento e a busca de desenvolvimento profissional, mensurado pelos cargos e aumento salarial proposto, atualmente as empresas são capazes de utilizar o plano de carreira como um fator chave para atração de jovens profissionais na busca de oportunidades.

As novas configurações do mercado e do profissional acabaram por exigir mudanças no modo de planejamento de carreira. A transformação das carreiras lineares, rígidas e estáticas, como propõe o modelo tradicional; em carreiras de caráter dinâmico e multidirecional são citadas por Baruch (2004) em observação sobre a variedade dos modelos de carreira do futuro.

Em abordagem ao novo modelo de carreira, Hall (1996) designa-a como “proteana”. Derivada do grego “proteu”, faz uma referência ao deus da mitologia grega capaz de mudar as coisas conforme a sua própria vontade. Hall (1996) entende a analogia do deus grego proteu com o estilo de autonomia diante da própria carreira, direcionada as necessidades notadas no indivíduo. O autor ainda salienta que este perfil de carreira será tendenciada ao perfil proteano no presente século, sendo reinventada periodicamente e direcionada pelos próprios indivíduos, sem vínculos com uma organização. O profissional dirige sua carreira em busca da auto-realização, tornando sua carreira profissional, associada às experiências obtidas ao longo da vida como estudos e trabalhos em outras instituições, como parte de sua meta de sucesso pessoal.

O antigo modelo de carreira capaz de associar o sucesso pessoal do indivíduo ao vínculo à uma organização, foi então substituído pelo novo modelo proteano de gestão da própria carreira profissional, marcada pela autonomia e troca de interesses, sendo de um lado a empresa capaz de proporcionar um ambiente de oportunidades, e do outro o profissional, que busca a aquisição de experiências profissionais e desenvolvimento de seu trabalho para conquista do sucesso desejado.

2.2. Motivação no Ambiente de Trabalho

[Motivação] “Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. (ROBBINS, 2005, apud MOTA, 2009).

Em abordagem ao comportamento motivacional, promovido pelo próprio indivíduo (descrito como “Ação Interior”), Bergamini (2002) afirma ainda que “quando falamos em motivação (...) estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.”. Apresenta ainda que a motivação vai além de comportamentos ou estados provocados por ela, reforçando através de Archer (1978, apud BERGAMINI, 2002), que “a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades”. Nesta concepção, os motivadores do comportamento do indivíduo provém das necessidades interiores na busca de fatores de satisfação.

Em desenvolvimento da Teoria da Motivação Humana, Abraham Maslow segregou 5 principais níveis fontes de motivação, a partir das necessidades humanas (LOUREIRO, 2015):

1. Necessidades Fisiológicas
2. Necessidades de segurança
3. Necessidades de amizade (de pertença/relacionamento e amor)

4. Necessidades de estima

5. Necessidades de autorrealização e autoatualização (Realização Pessoal)

As necessidades fisiológicas tratam das necessidades mais básicas do ser humano, como alimentar-se e suprir necessidades do organismo. As necessidades de segurança tratam dos aspectos de segurança física e de bens. As necessidades de amizade, referem-se à aceitação social, relacionamentos, amizades e estrutura familiar. Às necessidades de Estima, entende-se os fatores de respeito, reconhecimento e status. As necessidades de autorrealização, posicionadas no topo da pirâmide de Maslow, traduzem-se no prestígio diante do grupo social, moralidade e autodesenvolvimento.

Com base nas considerações apresentadas sobre o modelo de carreira proteana, entende-se as necessidades de extensão do papel de um simples trabalho, para uma atividade de relevância, que faça sentido para a construção do sucesso na vida do indivíduo. O emprego toma dimensões externas à simples remuneração e pacote de benefícios. Integram-se as esferas de autorrealização na vida pessoal e profissional.

2.3. Âncoras de Carreira de Edgar Schein

A partir dos estudos de Edgar Schein, desenvolveu-se a análise das denominadas “âncoras de carreira”, categorizadas em oito diferentes características: (1) Competência Técnica/ Funcional; (2) Competência Gerência Geral; (3) Autonomia/Independência; (4) Segurança/ Estabilidade; (5) Criatividade Empreendedora; (6) Serviço/ Dedicção a uma Causa; (7) Puro Desafio e (8) Estilo de Vida.

Loureiro(2015), apresenta as seguintes descrições para cada uma das categorias de Âncoras de Carreira:

- 1) **Competência Técnica/ Funcional (TF):** Nesta âncora o senso de identidade é obtido por não abrir mão das oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A pessoa sente-se totalmente realizada quando o trabalho permite fortes desafios em áreas técnicas. Não se interessa por gerenciamento e evitaria gerenciamento geral, caso isso implique em desistência de sua área de especialidade.

- 2) **Competência Gerência Geral (GG):** Implica na perspectiva de responsabilidade absoluta por resultados e identificação do próprio trabalho com o sucesso da organização. Esta âncora também abarca a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, procurando a situação em que a posição em uma área técnica se transforma em constante experiência de aprendizado; o cargo gerencial técnico, em si mesmo, sem responsabilidade por resultados não desperta interesse.

- 3) **Autonomia e Independência (AI):** Nesta âncora não há renúncia a qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho e mesmo em organizações formais a pessoa procura funções que permitam flexibilidade. Não são toleradas regras e restrições organizacionais e, para manter autonomia até mesmo promoções são recusadas.

- 4) **Segurança e Estabilidade (SE):** A principal preocupação nesta âncora é alcançar a sensação de ser bem sucedido para ficar tranquilo. Preocupa-se menos com o conteúdo do trabalho e como posto que se pode alcançar e mais com a promessa de garantia de emprego. Constrói-se toda a auto-imagem em torno do gerenciamento da segurança e estabilidade.

- 5) **Criatividade Empreendedora (CE):** Esta âncora está focada na busca pela criação da própria organização, desenvolvida a partir de elementos de capacidade própria e disposição por assumir riscos. O alvo é sempre a procura por oportunidades futuras, trilhando caminho próprio assim que a pessoa identificar condições para tal. O êxito financeiro é encarado como prova de capacidade.

- 6) **Serviço/ Dedicção a uma Causa (SD):** Nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a oportunidades de trabalho em que realizem algo útil, como ajudar as pessoas, melhorar harmonia entre elas ou solucionar problemas ambientais. Procuram-se tais ocupações mesmo que haja a necessidade de mudar de organização e promoções não são aceitas se implicarem em desvio deste tipo de trabalho.

- 7) **Puro Desafio (DP):** Não abrir mão de oportunidades de trabalho na solução de problemas aparentemente insolúveis, vencendo oponentes duros ou obstáculos difíceis são características nesta âncora. Alguns encontram essa oportunidade em trabalhos intelectuais muito complexos ou em competições interpessoais. A novidade, variedade e dificuldade das tarefas tornam-se um fim em si mesmo.

- 8) **Estilo de Vida (EV):** Nesta âncora, não se abre mão de situação que permita equilibrar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências de carreira. São construídos sistemas que integrem todos os segmentos da vida e a pessoa assume o desejo de que a carreira lhe dê suficiente flexibilidade para alcançar esta integração. A identidade está vinculada ao modo de viver, em diferentes expectativas.

Estas âncoras representam a inclinação profissional de cada indivíduo, que caracteriza o perfil profissional de cada um, constituindo-se como uma excelente ferramenta para orientação de carreiras de jovens profissionais.

2.4. GY Sob a Análise das 8 Âncoras de Carreira de Schein

Conforme abordado anteriormente, o contexto histórico dos indivíduos nascidos entre o final da década de 70 e meados da década de 90, considerando-os como fruto do meio, ou ambiente, desenvolveram-se pessoas capazes de criar uma visão holística debaixo de uma perspectiva interpessoal e sustentável. Carla Mayumi (MACHADO, 2015), aponta ainda que, segundo os estudos realizados pela empresa Box1824 na pesquisa *Sonho Brasileiro*, a GY possui um olhar de percepção ao meio em que vive, considerando sua individualidade e poder de mudar o meio (macro), através de “micro-revoluções”, expressas em iniciativas em causas e trabalhos sociais por exemplo, agindo como um “jovem ponte”, capaz de catalisar ideias e evoluindo com o contato com outros indivíduos. Bete Adami (MACHADO, 2015) aponta a característica de tolerância e respeito às diferenças, apresentadas pela geração em estudo. Ressalta também, que a GY, diferente dos Baby-Boomers, é capaz de valorizar a coletividade, sem no entanto, desprezar sua individualidade, voltando-se à conciliação da vida privada com a profissional.

Explica-se assim a tendência da recorrência das âncoras Estilo de Vida e Autonomia e Independência entre os millennials.

Os estudos de Vasconcelos et al. (2010), Treff (2012) e Medeiros e Ogusku (2012) em pesquisas realizadas em jovens pertencentes à GY, propostos por MEDEIROS (2014, et al) apontam para a âncora Estilo de Vida.

CAPÍTULO 3: EMPRESAS DE CONSULTORIA: UM AMBIENTE DE OPORTUNIDADES PARA PROFISSIONAIS DA GY

3.1. GY e o Mercado de Trabalho: Visão Geral de Empresas de Consultoria

A consultoria pode ser definida como a profissão de diagnosticar e propor soluções para outras instituições. Pode ser Interna ou Externa. Basicamente, o que diferencia os dois tipos é o tipo de relação com a organização. O consultor interno é um funcionário da empresa, e propõe melhorias e/ou mudanças no ambiente do qual faz parte. Já o consultor externo, pertence a uma empresa especializada ou trabalha de forma autônoma, prestando serviços através da instituição contratada. Iremos delimitar o presente estudo nas empresas especializadas em consultoria externa.

Surgidas em meio às oportunidades oriundas das necessidades do mercado de enfoque no core business, as consultorias externas podem se fragmentar em diversos segmentos de mercado. Nos últimos anos, ganharam força no setor tecnológico, compondo um conjunto de oportunidades aos jovens profissionais da GY que cresceram em meio às evoluções tecnológicas, e que possuem facilidade em manejar e explorar as constantes inovações.

Considerando os perfis profissionais diversificados, em partes gerido por profissionais de gerações antecessoras, e por outro lado, contando com a facilidade de assimilação e desenvolvimento de alternativas de soluções por essa massa de novos profissionais, a cultura organizacional destas empresas tem necessitado cada vez mais de se reformular, revendo a tão famosa reengenharia de suas estruturas e processos internos.

Há empresas mundialmente conhecidas pelo destaque no ramo de atividade em que exercem seu trabalho. Embora concorrentes diretas, assumem a liderança global como as quatro maiores empresas atuantes no setor de auditoria / consultoria. São elas: Deloitte, PwC, Ernest Young e KPMG.

Deloitte. Sediada no Reino Unido, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) é uma sociedade privada e de responsabilidade limitada, constituída de várias firmas-

membro legalmente separadas e independentes ao redor do mundo. Globalmente, em somatória de todas as firmas-membro espalhadas pelo mundo em mais de 150 países, há cerca de 225.400 colaboradores nas mais distintas áreas internas da instituição, contanto com 725 escritórios. As principais áreas de negócios da empresa são: Auditoria, Consultoria tributária, Consultoria Empresarial, Gestão de Riscos, Financial Advisory, Outsourcing e Educação Empresarial. Presente no Brasil desde 1911, possui mais de 5 mil funcionários, distribuídos nas diferentes áreas da empresa, a firma-membro do Brasil é a Deloitte Touche Tohmatsu.

PwC. A Pricewaterhousecoopers, conhecida mais comumente como Price ou PwC, está presente em cerca de 157 países e conta com mais de 208.000 colaboradores ao redor do mundo, distribuídos em suas firmas-membro independentes. No Brasil está desde 1915, e conta com 5 mil funcionários aproximadamente. Oferece serviços de Auditoria, Consultoria de Negócios, Assessoria em Transações, Consultoria Tributária e Societária e International Desks.

Ernest & Young. Presente em aproximadamente 150 países, a EY conta com cerca de 145 mil colaboradores. No Brasil possui em média 3,5mil funcionários. Presta os serviços de Auditoria, Impostos, Consultoria e Transações Corporativas.

KPMG. Presente em 155 países, a organização conta com cerca de 162.000 funcionários ao redor do mundo. No Brasil, distribui-se em 13 estados, mais o Distrito Federal, num total de 4.000 profissionais. Seus principais serviços são Audit, Tax, Advisory e Mercado Empreendedor.

Em comparação aos cargos e salários, estas empresas possuem estruturas hierárquicas bastante semelhantes. Conforme a tabela abaixo, podemos verificar que os salários variam em uma margem de diferença muito pequena.

Cargo/Empresa	PwC	KPMG	Deloitte	E&Y
Trainee	R\$ 1.900,00	R\$ 1.700,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.000,00
Assistente B	R\$ 2.200,00	R\$ 1.950,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.300,00
Assistente A	R\$ 2,630,00	R\$ 2.400,00	R\$ 3.400,00	R\$ 2.500,00

Tabela 2: Cargos e salários iniciais nas Big Four **Fonte:** Repense Coaching

As propostas de acelerada ascensão comparada ao tempo médio de mercado, e a oportunidade de contínuo aprendizado tornam-se bastante atrativos aos jovens profissionais, recém formados ou nos últimos anos do curso superior.

Entre estas empresas, os salários podem variar conforme os cargos, mantendo-se uma variação média próxima. Todas oferecem o benefício de auxílio na mensalidade do curso de graduação, e os demais benefícios “padrão” como o Vale Transporte (VT) e Vale Refeição (VR), com ofertas de descontos em cursos de idiomas, assistência médica e previdência privada.

Há também a oportunidade de deslocar-se para outras firmas-membro em programas de intercâmbio interno, conforme políticas de cada uma das instituições.

As Start-ups, empresas abertas recentemente, com uma proposta inovadora de trabalho, como a 99Jobs, por exemplo, propõe uma estrutura linear, com a ideia de “uma empresa sem chefes”, têm se tornado bastante atrativas aos jovens que buscam experiência profissional e oportunidades de crescimento.

Sediada na Suécia, a Universum possui foco em pesquisa de talentos empenhando-se na análise da reputação das empresas, alinhada aos objetivos de negócio e valores da organização, constituindo-a como um bom lugar para se trabalhar.

Em pesquisa de campo na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), realizada em 2014, com um total de 690 alunos de diferentes cursos (Gestão e Negócios, Humanas, Artes ou Educação, Direito, T.I. – Tecnologia da Informação, Engenharia, Saúde e Medicina, Ciências Naturais), dentre os apontamentos realizados, 64% dos estudantes consideraram que “Ter equilíbrio entre vida profissional e pessoal” é o motivo de maior relevância na escolha de um emprego. “Ser empreendedor ou criativo/innovador” e “Dedicar-se a uma causa ou sentir que está servindo a um bem maior”, são as segundas maiores recorrências identificadas para opção de uma oferta de trabalho. (UNIVERSUM, 2014)

Quando questionados em que tipos de indústrias prefeririam trabalhar depois de graduados, as duas primeiras opções de escolha foram: (1) Bancos e (2) Consultorias Estratégicas. Quanto às características mais importantes para as empresas que oferecem

estágios e vagas em programas de trainees, prezou-se a Oportunidade de Efetivação, treinamentos e Programas de Estágio e Trainees estruturados.

Conforme apresentado na pesquisa Universum (2014), a estrutura das principais características dos motivadores para atratividade de empregadores são: Reputação e Imagem do Empregador; Características do Trabalho; Pessoas e Cultura e Oportunidade de Remuneração e Carreira.

Os Motivadores para Atratividade de Empregadores	
Reputação e Imagem do Empregador A percepção do empregador como uma organização	Características do Trabalho O conteúdo e as demandas do trabalho, incluindo oportunidades de aprendizado
Pessoas e Cultura O ambiente social do local de trabalho	Oportunidades de Remuneração e Carreira Remuneração monetária e outros benefícios, atuais ou futuros

Tabela 3: Os motivadores para Atratividade de Empregadores **Fonte:** Adaptado da pesquisa Universum (2014)

- Reputação e Imagem do Empregador:** Produtos e serviços atrativos; Responsabilidade social corporativa; Sustentabilidade ambiental; Padrões éticos; Crescimento rápido/espírito empreendedor; Solidez financeira; Inovação; Gestão inspiradora; Sucesso no mercado Prestígio.
- Características do Trabalho:** Um trabalho desafiador; Interação com clientes; Controle sobre o número de horas de trabalho; Condições de trabalho flexíveis; Alto nível de responsabilidade; Oportunidades de viagens a outros países/transferência para outros países; Treinamento e desenvolvimento profissional; Estabilidade de emprego; Trabalho em equipe; Trabalho com tarefas variadas.
- Pessoas e Cultura:** Ambiente de trabalho criativo e dinâmico; Ambiente de trabalho amistoso; Aceitação de grupos minoritários; Permite integrar atividades pessoais no meu horário de trabalho; Interação com clientes e colegas de outros países; Líderes que apoiarão o meu desenvolvimento; Valoriza o desempenho (meritocracia); Recruta apenas os melhores talentos; Respeito pelos seus empregados e associados; Igualdade entre sexos.

- **Oportunidades de Remuneração e Carreira:** Plano de carreira bem estruturado; Salário competitivo; Benefícios competitivos; Boa referência para o futuro da minha carreira; Oportunidade de altos salários no futuro; Oportunidades de liderança; Pagamento ou compensação de horas extras; Bônus por desempenho; Promoção rápida; Patrocínio futuro de cursos/educação.

3.2. Jovens Consultores em um Ambiente Desafiador

3.2.1. Perfil Do Consultor

Em abordagem ao perfil do consultor, Silva (2009) aponta que a proatividade do profissional é o “comportamento mais comum e mais reconhecido nas empresas”. A interatividade é também citada pelo autor como o “suprassumo da atitude de um consultor”.

A possibilidade de trabalhar em diversos clientes, nas mais variadas situações, conforme a área de atuação para a qual o profissional é designado em sua contratação, torna da capacidade de comunicação uma ferramenta de crescimento e de sucesso dentro da organização na qual o indivíduo está vinculado.

A capacidade de adaptar-se a diferentes ambientes e situações, e tipos de lideranças contribuem para o crescimento do jovem profissional, ingressante na área de Consulting.

3.3. Motivação X Auto-Motivação: Uma Abordagem das Ferramentas Utilizadas pelas Instituições

Chiavenato (2008), destaca que além dos aspectos de segurança física, é necessário também a garantia do bem estar psicológico e social. Proposto por Louis Davis em 1970, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) estava relacionado ao bem estar geral e a saúde de seus colaboradores no desempenho de suas atividades de trabalho. Em continuidade aos estudos iniciados por Davis, além dos aspectos físicos e ambientais, constatou-se também por outros autores os aspectos psicológicos do local de trabalho. Nesta ótica, contrapuseram-se os seguintes pontos: de um lado o bem estar e satisfação

requerido pelo colaborador e do outro os interesses da organização sobre a produtividade decorrentes disto. O autor ainda observa que a QVT “tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. (...) Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. ”.

O modelo proposto por Richard Walton para Qualidade de Vida no Trabalho, divide os fatores que afetam diretamente a QVT em 8 categorias conceituais (CHIAVENATO,2008):

- *Remuneração justa e adequada*
- *Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades*
- *Oportunidade de progresso e permanência no emprego*
- *Integração social na empresa*
- *Adequação às leis e normas sociais*
- *Significado social da atividade*
- *Condições de segurança e salubridade*
- *Equilíbrio entre trabalho e vida privada*

O plano de carreira apresentado por muitas empresas, confronta as variáveis “tempo de empresa” versus “desempenho pessoal”, para definição de ações que promovam o reconhecimento através do critério da meritocracia, tem atraído muitos jovens profissionais, diante da oferta de rápido crescimento em cargos e salários, em comparação com empresas tradicionais. No entanto, a satisfação na realização da própria atividade de trabalho deverá estar alinhada com o ambiente proporcionado pela organização, será fundamental para a minimização da rotatividade dos funcionários em um curto período de tempo.

Através da proposta QVT, entendemos que o salário e o pacote de benefícios não necessariamente serão determinantes para o bem estar no ambiente de trabalho.

Dentre as empresas citadas (Big Four), há iniciativas de incentivo à diversidade, e de igualdade de gêneros, incluindo o incentivo a mulher em cargos de liderança, o que incluem também estratégias para inclusão de portadores de necessidades especiais, o respeito às tradições religiosas e a proposta de igualdade e respeito no ambiente de trabalho, com a criação de áreas/departamentos exclusivos e linhas de orientação e

denúncia, com a garantia de confidencialidade para segurança dos funcionários que sentem lesionados de alguma forma por sua equipe ou liderança.

Anualmente, propõe-se também um processo de avaliação 180°, considerando a autoavaliação do indivíduo diante de sua performance no conjunto das atividades e a revisão de sua liderança diante do papel desempenhado ao longo do ano. São promovidas também reuniões de discussão e troca de feedbacks para a clareza no ambiente de trabalho, destacando os pontos de melhoria e pontos de destaque, comparando-se aos demais membros da equipe (considerando os pares, em seus respectivos cargos e tempo de experiência de trabalho). O sucesso profissional fica a cargo do próprio indivíduo, mediante o esforço empenhado ao longo do ano fiscal, resultando em benefícios financeiros (como aumento do fator multiplicador PLR) e de reconhecimento diante da equipe.

Embora as instituições apresentem o processo anual de avaliação como uma forma de garantir a política de meritocracia e imparcialidade, para que todos tenham as mesmas condições de crescimento na instituição, em contrapartida, tem-se também aqueles que acreditam que não são unicamente os próprios méritos e esforços o fator determinante, mas sim a sorte de ter ou não uma boa liderança que proporcione um ambiente de oportunidades e de crescimento.

CAPÍTULO 4. A PESQUISA

Público Analisado

Para tornar possível a comparação entre os principais fatores de motivação no ambiente de trabalho, realizou-se uma pesquisa com 10 jovens profissionais (GY) que trabalham em empresas no ramo de consultoria, dos quais 9 trabalham em alguma empresa Big Four e somente um trabalha em empresa de consultoria contábil de pequeno porte.

Aplicação dos Questionários

Na definição das questões propostas, buscou-se um roteiro que proporcionasse o direcionamento dos fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Foram então desenvolvidos dois documentos:

1) o primeiro questionário (vide apêndice A) de caráter introdutório, foi elaborado para conhecer o indivíduo analisado em relação aos quesitos: Idade, Segmento de trabalho e fatores motivacionais e de desmotivação.

2) o segundo (vide apêndice B), tratava-se da aplicação do inventário de Âncoras de carreira de Edgar Schein.

No primeiro arquivo, foram levantadas as seguintes questões:

1. Você trabalha atualmente?
(Sim, em uma empresa de consultoria. / Sim, em uma empresa de outro segmento.
/ Não trabalho)

2. Quais foram os motivos que o levaram a escolher a proposta de trabalho na empresa atual (ou última trabalhada)?
(*Salário / Benefícios / Ambiente Proposto / Reconhecimento da empresa no Mercado / Horário de Trabalho / Outros*)

3. A) Descreva os fatores que o motiva em seu ambiente de trabalho
B) Descreva os fatores que o desmotiva em seu ambiente de trabalho

No segundo arquivo, foram apresentadas as âncoras de carreira de Edgar Schein, junto às questões para pontuação de um a seis, conforme validação das afirmações de maior identificação para cada indivíduo entrevistado.

Do público analisado 50% são homens e 50% são mulheres, com idade entre 20 e 29 anos. Quanto à área de formação, 5 dos entrevistados possuem formação na área de Tecnologia (Ciências da Computação, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Sistemas de Informação) e os demais possuem formação em outras áreas (Administração, Secretariado, Economia (2) e Contabilidade). Dentre os principais fatores de aceite da proposta de trabalho na empresa atual, verificou-se que:

- 20% indicou o Salário como o principal fator;
- Ambiente de trabalho proposto é o fator com 40% de apontamentos como quesito determinante para aceitação da proposta de trabalho;
- 50% dos entrevistados indicaram o reconhecimento da empresa no mercado;
- 20% dos entrevistados apontaram os benefícios como fator de atratividade para a oferta de trabalho na empresa atual (ou na última empresa trabalhada).

Principais Motivos de Escolha da Proposta de Trabalho (Questão 2)

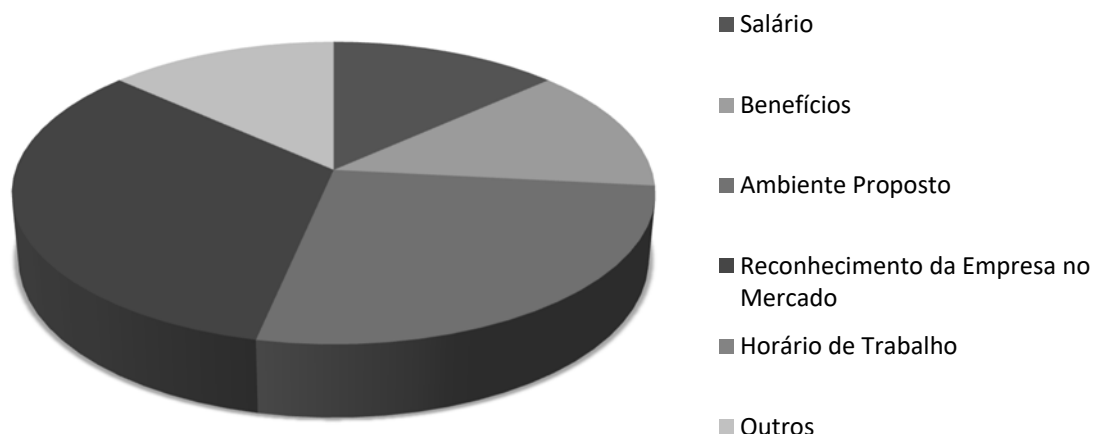


Gráfico 1: Principais Motivos de Escolha da Proposta de Trabalho

Quanto aos fatores de motivação no ambiente de trabalho (questão 3 do questionário), obtivemos os seguintes resultados: O reconhecimento do profissional diante da equipe com quem trabalha; o ambiente de trabalho proposto (comunicação e interação da equipe), considerando alguns casos de cooperação e comprometimento de todos os envolvidos nas atividades demandadas, a possibilidade de aprendizado e crescimento,

tornando a empresa em um cenário de oportunidades para o desenvolvimento profissional, a autonomia no dia a dia de modo a ser relevante para a equipe.

Nestes resultados, podemos observar que de fato, o trabalho não é visto por estes jovens unicamente como fonte de subsistência, para a obtenção exclusiva de um salário. Na concepção de trabalho, podemos verificar a preocupação maior com o desenvolvimento da carreira, com visão de longo prazo, em decorrência da valorização do aprendizado e na obtenção de feedbacks como reconhecimento do esforço aplicado em cada tarefa desempenhada. O ambiente foi também destacado pelos entrevistados, como relevante para a motivação individual. Ou seja, mesmo diante de todos os recursos e benefícios oferecidos pela empresa, a interação entre os profissionais da equipe, é relevante para a sinergia no desenvolvimento do trabalho realizado.

Como fatores de desmotivação no trabalho, foram apresentadas as pressões e competitividade demasiada entre os colegas de trabalho. O mau relacionamento, a inexistência de interação e comprometimento entre os membros da equipe; a falta de reconhecimento do esforço empenhado; o sentido e relevância das atividades; e importância do colaborador na equipe, foram também apontados. Vale ressaltar que das influências exercidas pela liderança, além da percepção e habilidades em gerir a equipe, as habilidades técnicas e domínio do conhecimento das tarefas desempenhadas por seus liderados foram apontadas por alguns dos entrevistados.

Quanto às Âncoras de Carreira, as de maior recorrência (como Âncora principal, mediante tabulação para cada um dos indivíduos entrevistados) nos resultados obtidos foram:

Âncoras de maior pontuação	
DP - Desafio Puro	3
EV - Estilo de vida	2
CE - Criatividade empreendedora	2

AI - Autonomia e independência	2
TF - Competência técnica/funcional	1
SD - Serviço/dedicação a uma causa	1

Tabela 4: Pontuação de Âncoras de Carreira (Pesquisa) Fonte: Elaborado pelo autor.

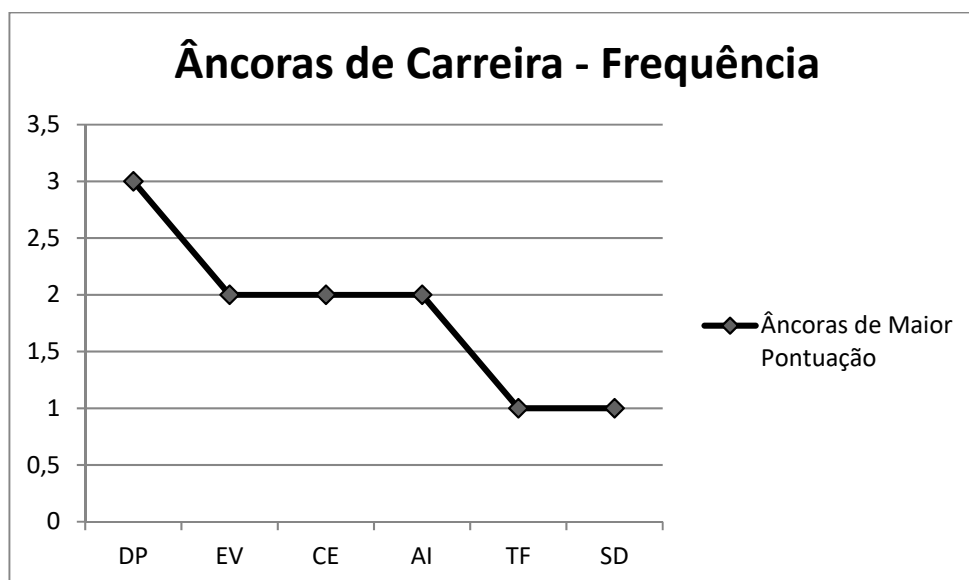


Gráfico 2: Âncoras de Carreira - Frequência

Nota: para um dos participantes da pesquisa, duas âncoras obteve a mesma pontuação, sendo acrescida aos resultados obtidos, e acrescentando um apontamento no total de avaliados.

Se compararmos os resultados levantados na sumarização do primeiro questionário, e observarmos o comportamento e perfil apresentado nos capítulos anteriores sobre a GY, conseguiremos comprovar que diante dos desafios propostos pela área em questão (consultoria), estes jovens enxergam no ambiente de trabalho um ambiente de desafios e de oportunidades de desenvolvimento. Como uma extensão de suas vidas, é de relevância fundamental que seja possível conciliar o trabalho com suas atividades externas. A autonomia concedida na realização de suas tarefas, ao passo que o jovem profissional busca o seu desenvolvimento, proporciona um ambiente de credibilidade e de confiança no trabalho. A busca de sentido ao que se faz, pode ser expressa na frequência da âncora *Serviço e Dedicção a uma Causa*. Embora não tenhamos levantado para a pesquisa questões pertinentes aos envolvimento de cunho

social de cada um dos entrevistados, a recorrência desta âncora, expressa que o trabalho deve gerar algum retorno positivo à sociedade e ao próprio indivíduo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de um segmento da população que vem conquistando crescente espaço no mercado de trabalho torna-se cada vez mais útil para contribuição de novas estratégias de motivação no ambiente corporativo. No primeiro capítulo, pudemos entender os

principais aspectos do comportamento dos jovens da GY, antes de contextualizá-los no ambiente de trabalho e na construção de sua carreira profissional.

Sejam horários flexíveis, adequação do emprego à vida pessoal, orientação da carreira segundo as próprias convicções de sucesso, o desvincilhar-se do vínculo organizacional para nortear a carreira profissional como algo a ser construído em ambientes de oportunidades de aprendizado e de crescimento é uma das características mais marcantes desta geração. Se por um lado verificamos a alta dependência dos pais, em conformidade aos padrões atuais de criação familiar, é possível observar jovens dispostos a lutar pela construção de um novo estilo de trabalho, em um ambiente flexível, capaz de conciliar vida pessoal e profissional, como complementos de um caminho de sucesso.

No segundo capítulo foi possível entender os principais aspectos relacionados à construção da carreira profissional e os aspectos de motivação do indivíduo no trabalho. A partir da exposição da síntese das Âncoras de carreira de Edgar Schein, conseguimos analisar os fatores motivacionais mais frequentes entre o perfil do público em estudo (GY).

No terceiro capítulo foi exposto o mercado de trabalho, com enfoque à área de consultoria, apresentando as principais empresas do setor (Big Four). Em abordagem à Qualidade de Vida no Trabalho, foi possível levantar as características mais relevantes do perfil do consultor e algumas das ferramentas utilizadas para motivação dos funcionários.

No último capítulo (4), foram expostos os resultados da pesquisa através da qual se buscava encontrar os principais aspectos motivacionais do perfil em estudo, fundamentado também na aplicação do teste de Âncoras de Carreira, para reforçar a comparação proposta. O primeiro questionário levantou de forma mais específica os fatores de escolha e aceitação de uma oferta de trabalho, associando também os aspectos de motivação e de desmotivação para os jovens entrevistados. Nas opiniões apresentadas, foi possível observar que os jovens que, por exemplo, tiveram como Âncora Desafio Puro, preocupam-se com as condições de trabalho, quanto ao alcance de execução das atividades demandadas. Já para os que apresentaram Âncora correspondente à Autonomia e Independência, os principais aspectos de motivação e desmotivação estão relacionados ao ambiente proposto e inter-relacionamento da equipe de trabalho.

Vale ressaltar que dentre os entrevistados, 50% eram profissionais com formação em cursos relacionados à área de TI. Deste modo, é possível que dentre as análises realizadas hajam influências sobrepostas ao simples critério de perfil profissional, em função do tipo de empresa onde trabalham. A área de tecnologia engloba profissionais com

habilidades técnicas, expostos a frequentes ambientes de pressão, exigências de atualização técnica e muitas vezes até mesmo sobrecarga de trabalho. Os demais participantes da pesquisa, possuem formação nas áreas de Administração, Economia, Contabilidade e Secretariado.

No entanto, é possível verificar que mesmo diante de diferentes formações acadêmicas, na aplicação do primeiro questionário, estes profissionais apresentaram preocupações semelhantes quanto a qualidade do ambiente de trabalho proposto (40% dos entrevistados).

Outro fator de grande relevância é a percepção do Reconhecimento da Empresa no Mercado, indicado por 50% dos entrevistados. Em análise do fator de relevância da empresa em comparação às demais concorrentes e, considerando que 90% dos entrevistados trabalham como consultores em uma empresa Big Four, verificamos a coerência dos resultados obtidos.

Os salários e benefícios oferecidos pela organização, não assumem papel primordial na escolha de uma oferta de trabalho: somente 20% dos entrevistados consideraram relevantes para critério de escolha do trabalho atual. Assim, verificamos o papel do trabalho como um componente dos objetivos de crescimento, deixando de assumir o papel exclusivo de fonte de renda e sustento, e assumindo a posição de parte integrante de objetivos maiores resumidas a construção de uma carreira profissional.

Ainda que condicionada aos fatores internos do indivíduo, descritos por Bergamini (2002) como *ação interior*, podemos entender a motivação como um processo. A participação da empresa, deste modo, seria fundamental na preocupação com as necessidades individuais de seus profissionais. Garantir os direitos básicos, analisando as demandas relacionadas ao perfil de seus colaboradores, reforçaria o empenho em empregar esforços na retenção de talentos.

A partir da abordagem realizada, propõe-se a continuidade de estudos futuros relacionados ao desenvolvimento de novas ferramentas e estratégias para promover a motivação e retenção destes jovens profissionais, mediante a compreensão de perfil e principais motivações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARUCH, Yehuda. Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives. 2003. Disponível em: <http://www.wallnetwork.ca/inequity/transforming_careers.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4ª Edição. Editora Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Fator Humano: Motivação: uma viagem ao centro do conceito. Pág 63 a 67. RAE Publicações - GVExecutivo. Vol I. No2, Nov/Jan 2002. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf> >. Acesso em: 06 mar. 2016.

BHERING, Marcia Maria. *Gestão de Carreira: Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional*. Viçosa: AS Sistemas, 2015.

BRANCO, Viviane Formosinho Castelo. *A gestão da geração Y nas organizações*. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira. *Gestão Integrada De Organizações*. Rio De Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELOITTE. Site Institucional. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/ao/pt/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

DICIONÁRIO AULET. Disponível em: < <http://www.aulete.com.br> >. Acessado em: 28 mar. 2016.

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em: <<https://www.priberam.pt/DLPO/carreira>>. Acessado em: Fev. 2016.

ERNEST & YOUNG. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.ey.com/BR/pt/About-us>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

HALL, Douglas T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. EUA, v.10, n.4, nov. 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. TIPOS DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/rh-e-gestao-de-pessoas/tipos-consultoria-organizacional/>>. Acesso em: fev. 2016.

KILIMNIK, Zélia Miranda; **OLIVEIRA**, Maria Regina de Carvalho Teixeira; **SANT'ANNA**, Anderson de Souza; **CORREIA**, Christiane de Miranda e Silva; **FERREIRA**, Marcia Crespo.

Representações sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: um Estudo com Mestrandos em Administração. Enanpad, 30, 2006, Salvador. Anais do 30º Enanpad. Bahia: ANPAD, 2006.

KPMG. Site Institucional. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br/relatoriodesustentabilidade2013/a-kpmg-international.html>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

LOUREIRO, Sandra. Qualidade De Vida No Trabalho (QVT) São Paulo:CEADE-COGEAE-PUC-SP,2015, Apostila.

LOYOLA, Rita. Geração Y. Revista Galileu. Edição 219 - Out de 2009 Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acessado em: 10 fev. 2016.

MACHADO, Marina. Conflito De Gerações: Geração X, Y, Z, Baby Boomer E Silêncio. Programa Capital Natural. Band News. 23 Dez. 2015. Disponível Em: <[Http://Blog.Brasilacademico.Com/2015/12/Conflito-De-Geracoes-Geracao-X-Y-Z-Baby.Html](http://Blog.Brasilacademico.Com/2015/12/Conflito-De-Geracoes-Geracao-X-Y-Z-Baby.Html)>. Acessado Em 10 Fev. 2016.

MEDEIROS, Cintia R. O.; **MEDEIROS**, Lorena e **VALADÃO JÚNIOR**, Valdir Machado. Âncoras de Carreira e Geração Y: um estudo com consultores de empresas juniores. RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. Volume IV – No 03 - Set/Out/Nov/Dez 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21833/16078>>. Acessado em: 15 Nov. 2015.

MOTA, Rodrigo Sartori. Motivação e Liderança e a Importância da Remuneração neste Processo. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PINTO, Luís Fernando Silva e **CASSANO**, Laura. Washington. Espaço Aberto Ciência & Tecnologia. Geração Y: Conselhos e lições para uma nova sociedade de nativos digitais. Parte I e Parte II. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ehSw4Gfkiyk>> e <<https://www.youtube.com/watch?v=Uw9t9K9FqkE>>. Acesso em 09 fev. 2016.

PWC. Site Institucional. Disponível em: < <http://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html> >. Acesso em: 26 mar. 2016.

SILVA, Cláudio Sérvulo da. A Importância da Carreira Profissional de um consultor na área da Tecnologia da Informação. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

UNIVERSUM. Pesquisa do Estudante 2014. Relatório da Universidade. Edição Brasileira Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Todos os estudantes. São Paulo: 2014.

APÊNDICE A – PESQUISA

Nome: _____ Idade: ____ Sexo: () Feminino () Masculino
Grau de escolaridade: () Ensino Médio / Técnico () Superior Cursando () Superior Completo () Pós Graduação

1. Você trabalha atualmente?

- () Sim, em uma empresa de consultoria.
- () Sim, em uma empresa de outro segmento. (Informe a área: _____)
- () Não trabalho.

2. Quais foram os motivos que o levaram a escolher a proposta de trabalho na empresa atual (ou última trabalhada)?

- () Salário
- () Benefícios
- () Ambiente Proposto
- () Reconhecimento da empresa no Mercado
- () Horário de Trabalho
- () Outros: _____

“Um indivíduo engajado em uma atividade que para ele faz sentido espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor. Diretamente ligado ao potencial criativo, esse tipo de necessidade possui vida própria no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva continuamente alimentada pelo imperativo daqueles valores representados pelo objetivo almejado. A partir de uma perspectiva de tal profundidade, podemos reconhecer o papel crucial que as necessidades interiores desempenham no processo motivacional.” (BERGAMINI, 2002)

3. Considerando as proposições acima por Bergamini:

a. Descreva os fatores que o motiva em seu ambiente de trabalho:

b. Descreva os fatores que o desmotiva em seu ambiente de trabalho:

APÊNDICE B – INVENTÁRIO DE ÂNCORAS DE CARREIRA (EDGAR SCHEIN)

Inventário das orientações de carreira

Nome:	Idade:	E-mail:	Telefone:
Profissão:		Empresa em que trabalha:	
Estudante/Ano/Período:		Curso e Instituição:	

→ O objetivo deste questionário é incentivá-lo a refletir sobre suas próprias áreas de competência, seus motivos e seus valores.

→ Procure responder às perguntas tão honestamente quanto possível e trabalhar rapidamente.

→ Evite respostas extremadas, a não ser em situações em que você claramente tem sentimentos fortes em uma ou outra direção.

COMO CLASSIFICAR OS ITENS

PARA CADA UMA DAS 40 FRASES/AFIRMAÇÕES ABAIXO, CLASSIFIQUE O QUANTO ELA É VERDADEIRA PARA VOCÊ, ATRIBUINDO-LHE UMA PONTUAÇÃO DE 1 A 6. COLOQUE O NÚMERO ESCOLHIDO NA COLUNA 1.

Lembre-se que quanto maior os pontos, mais esse item é verdadeiro para você.

COLOQUE OS PONTOS DA SEGUINTE FORMA:

• 1:	se a afirmação nunca é verdadeira para você.
• 2 ou 3:	se a afirmação é verdadeira para você ocasionalmente.
• 4 ou 5:	se a afirmação é verdadeira para você com frequência.
• 6:	se a afirmação é sempre verdadeira para você.

EM SEGUIDA: escolha 3 afirmações que mais se aplicam a você, ou seja, as mais significativas para você e coloque 4 pontos para cada uma das 3 na COLUNA 2.

NÃO SE PREOCUPE COM A COLUNA DO TOTAL, POIS ELA É PREENCHIDA AUTOMATICAMENTE.

AFIRMAÇÃO		PONTOS		
		COLUNA 1	COLUNA 2	TOTAL
1	Sonho em ser tão bom no que faço, de tal forma que meus conhecimentos especializados sejam constantemente procurados.			
2	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerenciar o esforço dos outros.			
3	Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim programado.			
4	Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que liberdade e autonomia.			
5	Estou sempre procurando idéias que me permitam iniciar meu próprio negócio.			
6	Sinto-me bem em minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.			
7	Sonho com uma carreira na qual eu possa solucionar problemas ou vencer com situações extremamente desafiadoras.			
8	Preferiria deixar meu emprego do que ser colocado em um trabalho que comprometa minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.			
9	Sinto-me sucedido em minha carreira apenas quando posso desenvolver minhas habilidades técnicas ou funcionais a um nível de competência muito alto.			

10	Sonho em dirigir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.			
11	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quanto tenho total liberdade de definir minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.			
12	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco minha segurança na organização.			
13	Montar meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir uma alta posição gerencial como empregado.			
14	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando posso utilizar meus talentos a serviço dos outros.			
15	Sinto-me realizado em minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.			
16	Sonho com uma carreira que me permita integrar minhas necessidades pessoais, familiares e de trabalho.			
17	Tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente geral.			
18	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando me tornar um gerente geral em alguma organização.			
19	Sentir-me-ei bem sucedido em minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.			
20	Procuro trabalhos em organizações que me dêem senso de segurança e estabilidade.			
21	Sinto-me realizado em minha carreira quando tenho a oportunidade de construir alguma coisa que seja resultado unicamente de minhas próprias idéias e esforços.			
22	Utilizar minhas habilidades para tornar o mundo um lugar melhor para se viver e trabalhar, é mais importante para mim do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.			
23	Sinto-me mais realizado em minha carreira quando solucionarei problemas insolúveis ou venci o que aparentemente era impossível de ser vencido.			
24	Sinto-me bem sucedido na vida apenas quando fui capaz de equilibrar minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.			
25	Preferiria deixar meu emprego do que aceitar uma tarefa de rodízio que me afaste da minha área de experiência.			
26	Tornar-me um gerente geral é mais atraente para mim do que tornar-me um gerente técnico em minha área de especialização.			
27	Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que segurança.			
28	Sinto-me mais realizado em meu trabalho quando percebo que tenho total segurança financeira e estabilidade no trabalho			
29	Sinto-me bem sucedido em meu trabalho apenas quando posso criar ou construir alguma coisa que seja inteiramente de minha autoria.			
30	Sonho em ter uma carreira que faça uma real contribuição à humanidade e à sociedade.			
31	Procuro oportunidades de trabalho que desafiem fortemente minhas habilidades para solucionar problemas.			
32	Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar alta posição gerencial.			
33	Sinto-me plenamente realizado em meu trabalho quando sou capaz de empregar minhas habilidades e talentos especiais.			
34	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que me afastasse da trajetória de gerência geral.			
35	Preferiria deixar minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.			
36	Sonho em ter uma carreira que me dê senso de segurança e estabilidade.			
37	Sonho em iniciar e montar meu próprio negócio.			
38	Preferiria deixar minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique minha capacidade de servir aos outros.			
39	Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar uma posição gerencial de alto nível.			
40	Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem interferências com assuntos pessoais e familiares.			

TABULAÇÃO

	TF		GG		AI		SE		CE		SD		DP		EV	
1	0	2	0	3	0	4	0	5	0	6	0	7	0	8	0	
9	0	10	0	11	0	12	0	13	0	14	0	15	0	16	0	
17	0	18	0	19	0	20	0	21	0	22	0	23	0	24	0	
25	0	26	0	27	0	28	0	29	0	30	0	31	0	32	0	
33	0	34	0	35	0	36	0	37	0	38	0	39	0	40	0	
	TF		GG		AI		SE		CE		SD		DP		EV	
TOTAL		0		0		0		0		0		0		0		0
MÉDIA		0		0		0		0		0		0		0		0

A média resultante é sua autoavaliação de quão verdadeiros os itens nesta escala são para você.

OS SIGNIFICADOS:

TF	•Competência técnica/funcional
GG	•Competência Gerencial Geral
AI	•Autonomia e independência
SE	•Segurança e estabilidade

CE	•Criatividade empreendedora
SD	•Serviço/dedicação a uma causa
DP	•Desafio Puro
EV	•Estilo de vida