

FACULDADE DO LITORAL SUL PAULISTA – FALS

**ANA PAULA SANTIAGO
BRUNA SANTOS SANTANA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PRAIA GRANDE
2015**

**ANA PAULA SANTIAGO
BRUNA SANTOS SANTANA**

**GERAÇÃO Y: UM ENFOQUE NA CONSTRUÇÃO DE
CARREIRA DO JOVEM NAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à banca examinadora da Faculdade do Litoral Sul Paulista – FALS para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Prof. Ms. Ricardo Reiff.

**PRAIA GRANDE
2015**

GERAÇÃO Y: UM ENFOQUE NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DO JOVEM NAS EMPRESAS

PRAIA GRANDE 2015

DEDICATÓRIA

Ao nosso orientador, Ricardo Reiff, pelo empenho durante o processo de orientação.

Ao professor Marcos Antonio Bonanato que, no decorrer dessa jornada muito nos ensinou, contribuindo para o nosso crescimento contínuo e intelectual.

A Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS) pela oportunidade de realização do curso de graduação

Agradecemos às empresas pesquisadas por disponibilizarem informações para execução de nosso trabalho e ainda as pessoas que contribuíram com nossa pesquisa.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte de nossa formação, o nosso muito obrigado.

RESUMO

A geração Y está cada vez mais presente nas organizações. Trata-se do jovem entre 20 e 30 anos que ainda estão no início de sua carreira e, ainda assim, almejam cargos mais altos. Mas, como chegar lá? O maior defeito dessa geração é a ansiedade. Segundo Sidney Oliveira, especialista em conflitos de gerações, não é perseguição. Falar mal da juventude é um hábito antigo. Os jovens não têm paciência para aguardar o retorno do seu trabalho, sendo assim, a média de permanência dos jovens nas empresas, segundo pesquisa apresentada, é de 2 anos. 2015 tem sido um ano complicado para a economia nacional considerando o aumento diário do valor do dólar e tributos, aqueles que têm emprego lutam para mantê-lo enquanto aqueles que buscam uma fatia de mercado enfrentam uma concorrência como nunca antes registrada na história. Como se não bastasse a constante luta da empresa para manter o jovem interessado, hoje as empresas devem lidar, também, com a queda da economia. Para o jovem, essa é uma chance para rovar o seu valor, tendo em vista a necessidade atual das empresas em realizar mais atividades com menor número de funcionários. Ainda que o índice de desemprego esteja em alta, o jovem já inserido no mercado, pode buscar soluções mais eficazes para os processos de sua organização e, assim, se destacar e alcançar o objetivo profissional traçado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Etapas do processo de planejamento de carreira.	14
Figura 2	-	Estrutura em linha.	17
Figura 3	-	Estrutura em rede.	18
Figura 4	-	Estrutura paralela.	19
Figura 5	-	Estrutura em Y.	20
Figura 6	-	Estrutura múltipla.	20
Figura 7	-	Índice mensal do crescimento do desemprego.	24
Figura 8	-	Tempo médio de permanência dos jovens nas empresas.	32
Figura 9	-	Idade dos entrevistados.	33
Figura 10	-	Escolaridade.	33
Figura 11	-	Área de formação.	34
Figura 12	-	Area de atuação.	35
Figura 13	-	Rotatividade das empresas trabalhadas.	36
Figura 14	-	Tempo de permanência nas empresas.	37
Figura 15	-	Motivação dos jovens.	38
Figura 16	-	Objetivo dos jovens.	39
Figura 17	-	Planejamento dos jovens.	40
Figura 18	-	Dificuldades ao iniciar a carreira.	41

LISTA DE TABELAS

Quadro 1	- Comparação das categorias de preferências por carreira desenvolvidas por Schein e Derr	16
Quadro 2	- As dificuldades que as empresas enfrentam ao lidar com os jovens	28
Quadro 3	- O que as empresas esperam dos jovens	29
Quadro 4	- Planejamento de desenvolvimento dos jovens	29
Quadro 5	- Motivação aos funcionários	30
Quadro 6	- Projetos de educação continuada	30
Quadro 7	- Retenção de talentos	31

SUMÁRIO

1	VISAO GERAL SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA.....	10
2	DEFINIÇÕES.....	11
2.1	Carreira.....	11
2.2	Planejamento de carreira.....	12
2.3	Âncoras de carreira	14
2.4	Desenho de carreira	16
2.4.1	<i>Estrutura em linha</i>	17
2.4.2	<i>Estrutura em Rede</i>	18
2.4.3	<i>Estrutura paralela</i>	19
3	PLANEJANDO A CARREIRA	22
4	CENÁRIO DO MERCADO ATUAL	24
5	DESENVOLVENDO A CARREIRA.....	26
6	ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA.....	28
6.1	Pesquisa realizada nas empresas	28
7	CONCLUSÃO	42
8	ANEXOS.....	45
8.1	Pesquisa de Campo - Empresas	45
8.2	Pesquisa de Campo - Jovens	46

INTRODUÇÃO

Os nascidos no fim da década de 80 à década de 90 fazem parte da geração y. Essa geração nasceu na mesma época dos maiores estudos de carreira, talvez esse foi um dos motivos desta geração ter sido tão falada.

Entende-se por carreira o conjunto de experiências de um indivíduo ao longo de sua trajetória profissional.

A principal finalidade deste trabalho é identificar as dificuldades dos jovens na construção de suas carreiras e as dificuldades das empresas ao lidar com esses jovens.

A importância deste trabalho se refere em encontrar medidas de melhoramento na construção de carreira e do aproveitamento dos jovens nas organizações, minimizando os conflitos com propostas de exercícios de planejamentos e autoconhecimento.

Metodologicamente, este trabalho adotou dois tipos de pesquisa, a primeira pesquisa foi direcionada às empresas de forma qualitativa afim de entender e analisar a visão que as empresas possuem em relação aos jovens trabalhadores. A segunda pesquisa foi direcionada aos jovens de forma quantitativa, com o intuito de analisar a visão das empresas com a visão dos jovens.

O tema deste trabalho é a geração y e sua construção de carreira nas empresas, pois pouco se sabe sobre essa geração que está cada vez mais presente nas organizações.

O trabalho parte dos seguintes problemas de pesquisas, os conflitos dos jovens com as demais partes empresariais, as dificuldades das empresas ao lidar com os jovens e as possíveis soluções para que ambos possam se entender.

1 VISAO GERAL SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

Os estudos relacionados a administração de carreira tornaram-se efetivamente necessários após a segunda guerra mundial, quando houve o crescimento da complexidade organizacional das empresas e maior necessidade mercadológica. Segundo Dutra, suas bases nasceram com a escola de administração científica, a partir do estabelecimento de cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre eles. (DUTRA, 1996)

Com a passagem do tempo, estes conceitos ligaram-se também a fabricação das atividades administrativas e também comerciais. Na década de 60, com o aumento da capacitação, expansão de mercados e reflexão do estilo de vida, a administração de carreiras deixou de ser uma competência exclusiva da empresa, tornando-se responsabilidade das pessoas o domínio das suas atividades.

Desde então, começam os maiores estudos de carreira, que só foram concluídos na metade da década de 70. Somente em 1980, foi feita a consolidação da prática de administração de carreiras nas empresas. Esses fatos resultaram em questionamentos em relação a preocupação com o estudo da administração de carreira e no que ela poderia afetar na vida das pessoas.

Para responder a estes questionamentos, foi necessário estudar organizações modernas que enfrentavam as causas da aceleração da tecnologia na gestão e nos valores sociais. Essas mudanças causaram um ambiente incerto alterando o período do ciclo de vida dos produtos, as exigências dos consumidores e o crescimento das produções.

2 DEFINIÇÕES

2.1 Carreira

Entende-se por carreira o conjunto de experiências de um indivíduo ao longo de sua trajetória profissional. Hall sugere a seguinte definição: “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (Hall, 1976). Esta definição sugere a carreira como sucessões de atitudes e comportamentos do próprio indivíduo, sem levar em conta as oportunidades fornecidas pelas empresas e a sociedade.

As pessoas pensam na carreira como uma oportunidade, baseando-se nas estruturas existentes das organizações, mas estas estruturas são representações do passado, logo as pessoas vislumbram o seu futuro olhando para o passado, restringindo as suas reais oportunidades (DUTRA, 2010). Por diversas vezes, as empresas dão mais importância aos aumentos financeiros como construção de carreira do que à valorização dos próprios talentos.

London e Stumph, em Dutra, 1996, expuseram, na década de 80, a principal referência para as publicações relacionadas à carreira na época:

Carreira são as sequencias de posições ocupadas de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma serie de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização engloba politicas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON E STUMPH, 1982 apud DUTRA, 1996, p. 17)

Esses conceitos são muito interessantes por tratarem a carreira como uma serie de fases e transições que são variáveis de acordo com as mudanças no ambiente em que o individuo está inserido.

Os conceitos de carreira contemplam diversos significados, tanto nas ciências comportamentais quanto nas perspectivas populares (Hall, 2002). O autor reforça quatro conotações nas quais a carreira é habitualmente utilizada:

1. Carreira como avanço: possibilita um crescimento vertical do indivíduo numa estrutura de hierarquia corporativa;
2. Carreira como profissão: conotação mais popular para o trabalho, podendo estar relacionada a carreira ou não. Algumas ocupações podem estar relacionadas à carreira como a medicina, que pode ser desenvolvida ao longo dos anos, ou não, quando atreladas ao conceito de ocupação periódica;
3. Carreira como a sequencia de trabalhos durante a vida: neste caso a carreira é considerada, não pelo trabalho que foi desenvolvido, mas sim pela experiência adquirida e pelas funções exercidas;
4. Carreira como sequencia de experiências relativas à funções ao longo da vida: conceito que considera o crescimento e desenvolvimento de um indivíduo sequencia de trabalhos que ele realiza durante a vida.

A análise dos conceitos aponta duas maneiras de visualizar a carreira como um todo: os dois primeiros pontos como carreira objetiva como sequencia de atividades e os dois ultimos tendo carreira subjetiva que mostra a perspectiva de desenvolvimento, experiencia acumulada e expectativas.

2.2 Planejamento de carreira

O planejamento de carreira é encarado como uma reflexão sobre o aproveitamento de oportunidades no mercado de trabalho, mas essa reflexão torna esta pessoa subordinada ao ambiente, enquanto poderia refletir em suas habilidades pessoais. Embora o ambiente seja importante no desenvolvimento da carreira, o “olhar para si” é mais importante do que se deixar levar pelo que o ambiente proporciona. Desta forma, quando a pessoa tem o bom entendimento de suas habilidades, facilita o aproveitamento das oportunidades.

Segundo Dutra: “para decidirmos sobre nossas carreiras envolvem múltiplos aspectos, tais como: nossa consistência interior no tempo e espaço em termos ideológicos e psicológicos; nossa relação com a família em termos afetivos e materiais; nossos compromissos com pessoas e entidades; nossas necessidades

econômicas, de reconhecimento e de realização; nossas expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional etc.”(DUTRA, 1996)

Desta forma, é possível identificar que as decisões sobre a carreira podem ser influenciadas de acordo com o ambiente e fatores advindos de nós mesmos. Por esse motivo é tão importante o processo de planejamento contínuo do desenvolvimento de carreira e seus aprimoramentos.

Diante desse cenário, surge a necessidade de um modelo para a orientação de reflexão para as pessoas sobre suas carreiras.

Dutra define alguns principais objetivos de modelo para o planejamento de carreira:

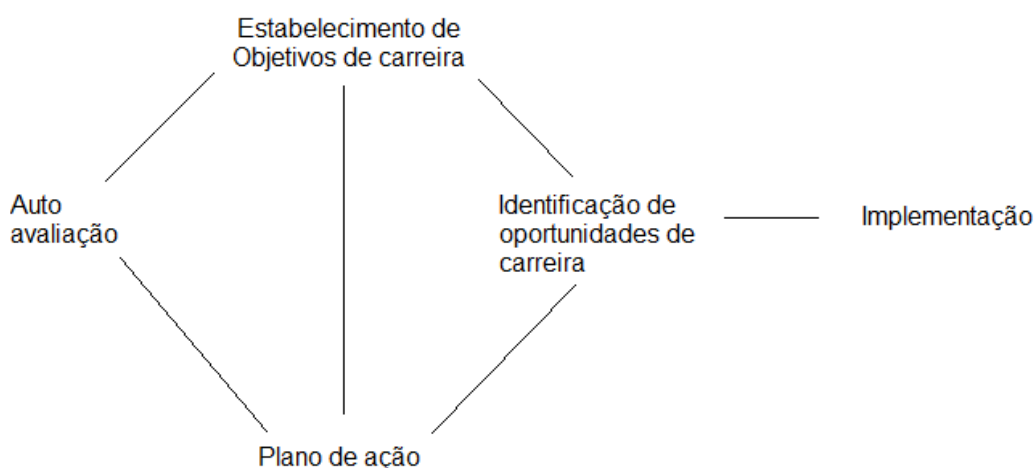
- Desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
- Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando ao planejamento individual de sua carreira;
- Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planejamento de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

Um modelo que sintetiza de forma genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira é apresentado por London e Stumph (1982, em Dutra). Segundo os autores, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidades do indivíduo:

1. **Auto-avaliação** – avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
2. **Estabelecimento de objetivos de carreira** – identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
3. **Implementação do plano de carreira** – obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Os autores afirmam que as pessoas possuem várias maneiras de manusear seu planejamento de carreira, porém esse planejamento deixa algumas preocupações, como formar uma idéia realista e clara de suas habilidades, seus interesses e como estabelecer seus objetivos. Pensando nisso London e Stumpf, criaram a seguinte esquematização.

Figura 1 – Etapas do processo de planejamento de carreira.



Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.25)

A figura acima representa os passos para conduzir o processo de planejamento de carreira. A auto-avaliação é o ponto de partida para a análise de auto conhecimento, que ao perceber as habilidades a pessoa desenvolve reflexões necessárias para perceber os objetivos integrados e no desenvolvimento do plano as etapas fluem normalmente.

2.3 Âncoras de carreira

Desde pequenos somos questionados sobre o que queremos pra o nosso futuro. Estes sonhos, incluindo fator financeiro, são o que motivam os colaboradores a levantarem de manhã e buscarem desenvolver suas tarefas com excelencia. Os desejos de sucesso dentro de cada profissional para sua carreira, como, por exemplo, estabilidade no emprego, rentabilidade, prazer no que faz, desafio constante, talento, fama, liderança, etc, são conhecidos como Âncoras de Carreira.

Segundo Edgar Schein, especialista em desenvolvimento organizacional e ex-professor de Gestão da Sloan School Of Management- MIT, e criador desta definição, as âncoras demonstram realmente quais são as motivações dos profissionais. Schein chamou âncoras de carreira, esta combinação de valores, competências e motivações que estão ligados à identidade duma pessoa e que ela considera determinantes para aceitar uma função ou mudar de carreira. Em suma, as âncoras da carreira são os fatores que a pessoa mais valoriza e nos quais assenta a sua decisão de aceitar ou mudar de carreira. É o pensar e o falar sobre a carreira e os acontecimentos de vida, que gradualmente vai dar maior compreensão das prioridades e valores pessoais.

De acordo com Schein, as âncoras de carreira são construídas baseadas nos seguintes fatores:

- Competência gerencial;
- Competência técnica ou funcional;
- Segurança e estabilidade;
- Criatividade;
- Autonomia e Independência;
- Senso de serviço e dedicação à causa;
- Desafio constante;
- Estilo de vida integrado.

Com base nos estudos de Schein, Derr (1986) classificou as respostas dadas pelas pessoas para suas carreiras nas categorias acima citadas. Assim como Schein, Derr acredita que as percepções das pessoas sobre seus talentos são as reais responsáveis por estas orientações. As categorias propostas por Derr são:

- Ter sucesso;
- Sentir-se seguro;
- Sentir-se livre;
- Sentir-se desafiado;
- Obter Equilíbrio.

Analisando os dados estudados por ambos os autores e relacionando suas bases e perspectivas, nota-se que Derr possui uma visão mais empresarial, focada para o resultado enquanto Schein possui uma visão mais humanista, voltada para a satisfação e o bem estar do colaborador. O estudo de Schein mostra que o auto-conhecimento do perfil profissional auxilia no sucesso da construção de carreira pois, se o colaborador encontrar o ambiente correto de acordo com seu perfil, suas chances de sucesso e satisfação profissional serão maximizadas. Enquanto isso, Derr, com sua visão empírica, acredita que o sucesso, a segurança o equilíbrio e a sensação desafiadora são elementos de maior valor na construção de uma carreira de sucesso.

Quadro 1 Comparação das categorias de preferências por carreiras desenvolvidas por Schein e Derr.

Schein	Derr
Competência Gerencial	Ter Sucesso
Competência técnica ou funcional	Sentir-se Seguro
Segurança e estabilidade	
Estilo de vida integrado	Obter Equilíbrio
Autonomia e independência	Sentir-se Livre
Desafio Constante	
Criatividade	Sentir-se desafiado
Senso de serviço e dedicação à causa	
	Não há

Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.44)

2.4 Desenho de carreira

Podemos definir os desenhos de carreira como uma forma lógica de apresentar as sequencias de cargos e posições em uma empresa.

Segundo Dutra (1996), existem diferentes aspectos que influenciam os desenhos de carreira, os quais vale a pena destacar os itens abaixo:

- Valores organizacionais;
- Estratégias negociais e de gestão de pessoas;
- Especificidade de categoria profissional abrangida pela carreira;
- Características do mercado de recursos humanos;
- Inserção da gestão de carreira no contexto da gestão de recursos humanos da empresa;
- Momento histórico vivido pela empresa.

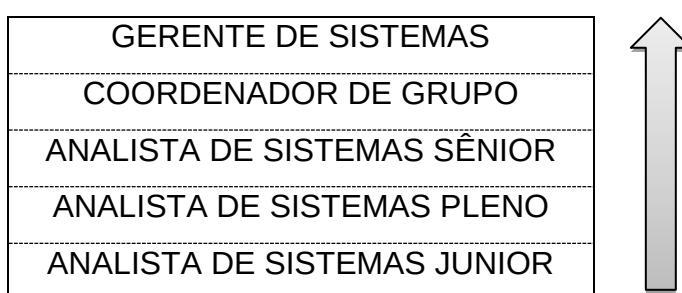
Existem três tipos básicos de desenho de carreira que são variáveis através das influências dos aspectos acima. São eles:

- Estrutura em linha;
- Estrutura em rede;
- Estrutura paralela.

2.4.1 Estrutura em linha

Sua principal característica se dá à falta de alternativas dadas às pessoas pois, nessa estrutura, só há uma direção a ser seguida.

Figura 2 – Estrutura em linha.



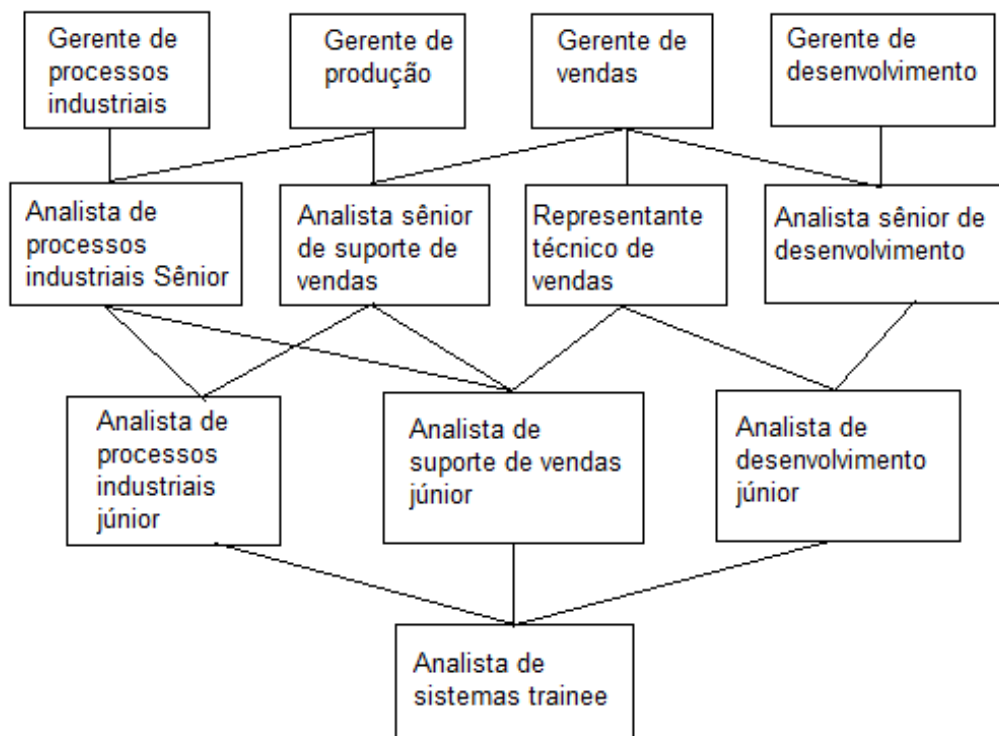
Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.82)

Em cada nível da estrutura em linha, identificam-se conjuntos específicos de responsabilidades e atribuições. Nesta estrutura podemos visualizar maior ou menor flexibilidade dados os critérios pré-definidos em cada etapa, conforme a disponibilidade de acesso e detalhamentos. Os possíveis atributos a serem mensurados para alavancagem desta estrutura podem ser a qualificação profissional e pessoal, independente do cargo ocupado.

2.4.2 Estrutura em Rede

Identifica-se a estrutura em rede por ser capaz de apresentar diversas opções para cada posição na empresa.

Figura 3 – Estrutura em rede.



Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.84)

Esse tipo de carreira cria visões diferentes para o funcionário e para a empresa.

- Funcionário: Apesar das escolhas restritas cria uma possibilidade de mudança para outros setores e funções. A trajetória está sempre direcionada ao alcance da alta gerência e este tem pouca autonomia na decisão referente ao caminho a percorrer.
- Empresa: Este modelo possui estrutura organizacional de difícil alteração por sua imensidade de processos atrelados por cargos e setores relacionados. Essa dificuldade relaciona-se, também, nas expectativas que as pessoas têm em relação à empresa.

A estrutura em rede permite uma abrangente flexibilidade em relação aos degraus a serem percorridos, entretanto, seus critérios podem dificultar o alcance esperado em relação ao funcionário. Por outro lado, a empresa preza pela padronização dos critérios de alavancagem nesta estrutura, para que não impliquem nos critérios pré estabelecidos pela empresa. A fim de minimizar conflitos, as empresas que utilizam esse modelo delegam aos gestores o importante papel de conciliar as expectativas das pessoas para com a empresa.

2.4.3 Estrutura paralela

A carreira paralela pode ser definida como sendo: sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa e garantido em qualquer uma das direções escolhidas DUTRA (1996).

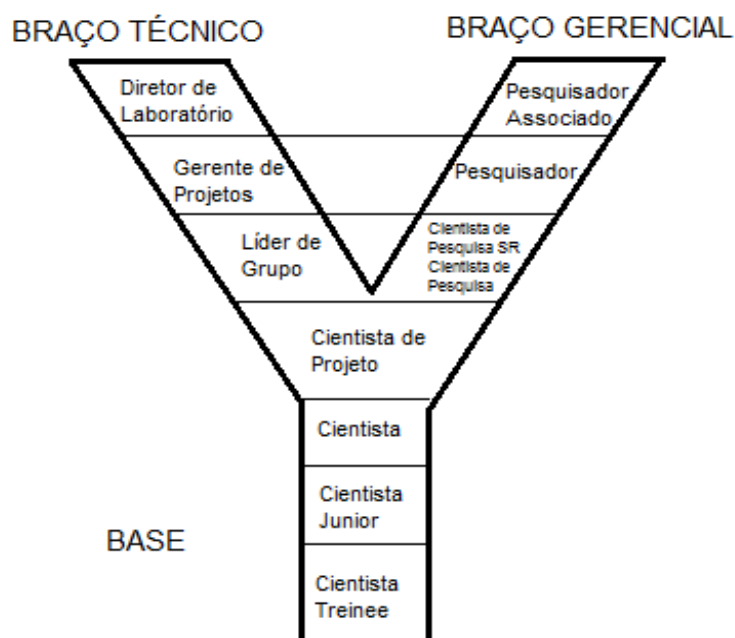
Figura 4: Estrutura paralela

	Cientista associado cientista	Gerente de divisão de P&D
	Pesquisador júnior	Gerente de departamento de projetos
	Pesquisador	Supervisor de projetos
	Engenheiro de P&D sênior	Coordenador de suporte a P&D
	Engenheiro de P&D pleno	Analista de suporte a P&D sênior
	Engenheiro de P&D júnior	Analista de suporte P&D pleno
		Analista de suporte a P&D júnior

Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.87)

Podemos encontrar diversas formas de carreira paralela, entretanto, as mais comuns são vistas nos formatos totalmente paralela (figura 5), em Y (figura 5) e as multiplas (figura 6).

Figura 5: Estrutura em Y



Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.88)

Figura 6: Estrutura Multipla



Fonte: Administração de Carreiras, DUTRA, Joel Souza. (1996, p.88)

Os motivos que levam o Brasil e EUA a escolherem a estrutura de carreira em Y se dá pelos seguintes motivos:

- Por possuir a mesma base, independente do futuro cargo, a gestão de pessoas possui maior flexibilidade na alocação dos profissionais;

- A estrutura em Y possui maior característica técnica, isso faz com que o profissional, quando mais maduro em sua carreira, possa encontrar optar tanto pelo braço técnico, quanto para o gerencial;
- Essa mesma característica técnica permite que o futuro gerente possua conhecimento técnico. Futuramente isso facilita a legitimidade e aceitação de uma possível promoção à gerência.

3 PLANEJANDO A CARREIRA

O planejamento de carreira é o primeiro passo a ser realizado pelas pessoas que querem ingressar no mercado de trabalho. Essa é uma etapa que exige muita atenção e dedicação, analisando todos os pontos para que se tenha uma grande chance de sucesso, já que está associado aos estímulos do trabalho e as motivações.

O primeiro ponto a se analisar ao iniciar o planejamento de carreira é o autoconhecimento.

(Drucker, 2001) Quase todas as pessoas acham que conhecem suas capacidades. Em geral estão enganados. Elas sabem o que não são capazes de fazer bem – e há também as que cometem mais erros do que acertos. E, no entanto, só se pode atuar com as forças que se têm. Não se pode conseguir um desempenho buscando apoio em fraquezas, muito menos em algo que não se sabe fazer.

Na prática, o jovem deve identificar as habilidades existentes e os pontos fracos através de experiências anteriores mesmo que ainda não profissionais, como exemplo: o desenvolvimento de um trabalho escolar em equipe. Quais as dificuldades no relacionamento em equipe? Tem boa comunicação? Em qual matéria se tem mais facilidade? Qual o melhor caminho, exatas ou humanas? O que gosta de fazer?

Tentar responder a estes questionamentos pode ajudar o jovem inexperiente a identificar qual melhor caminho seguir.

(Drucker, 2001) Quando os jovens saem da escola, sabem muito pouco sobre si mesmos. Não sabem se trabalham melhor em uma organização grande ou pequena. Raramente sabem se gostam de trabalhar com pessoas ou de trabalhar sozinhos, se prosperam em uma situação de incerteza ou não, se precisam da pressão de prazos para ter um desempenho eficiente, se tomam decisões rapidamente ou se precisam refletir sobre elas.

No entanto, mesmo com dificuldades o jovem deve se tornar disponível as oportunidades para ajudá-lo nessa fase de descobertas e desenvolvimento, pois alguns conseguem identificar as habilidades com mais facilidades do que outros, mas todos conseguem identificar.

A partir do ponto em que as habilidades e os pontos fracos estão bem definidos de forma clara e objetiva, pode-se então seguir para o próximo passo: Estabelecimento de objetivos de carreira. Nessa fase o jovem deve-se atentar ao período em que se está planejando, em quanto tempo quer alcançar a meta estabelecida e quais são as oportunidades atuais no cenário profissional tanto na área escolhida quanto em outras áreas que podem estar relacionadas.

A partir do momento em que o jovem identificou o auto conhecimento, estabeleceu suas metas e objetivos profissionais de forma clara, está na hora de colocar em prática o plano de carreira, nesse momento é importante tanto o acompanhamento do que foi planejado, quanto da avaliação de desempenho, identificando sempre os pontos à melhorar e buscando agregar mais conhecimento e desenvolvimento das lições aprendidas.

O plano de carreira pode mudar muito conforme vai alcançando a maturidade profissional, assim como os objetivos pessoais também mudam, então sempre que houver a necessidade refaça o planejamento de acordo com o cenário atual.

4 CENÁRIO DO MERCADO ATUAL

Os jovens da geração Y que já estão inseridos no mercado de trabalho, foram privilegiados com as oportunidades de início de carreira, com maior número de vagas de estágios, jovens aprendizes dentre outros programas de incentivo de inicialização de carreira. Foram privilegiados também com a maior disponibilidade de acesso à informação com diversas ferramentas, apesar de todas as melhorias aproveitadas pelos jovens, o cenário econômico teve algumas variações que deixavam alguns setores do mercado mais frágeis e outros mais fortes.

O cenário do mercado econômico mudou no último ano de forma mais intensa, e no momento encontra-se em crise com os constantes aumentos dos tributos e também do dólar.

Com essas mudanças econômicas, os índices de empregabilidade sofreram, também, com alterações, como mostra o gráfico a seguir:

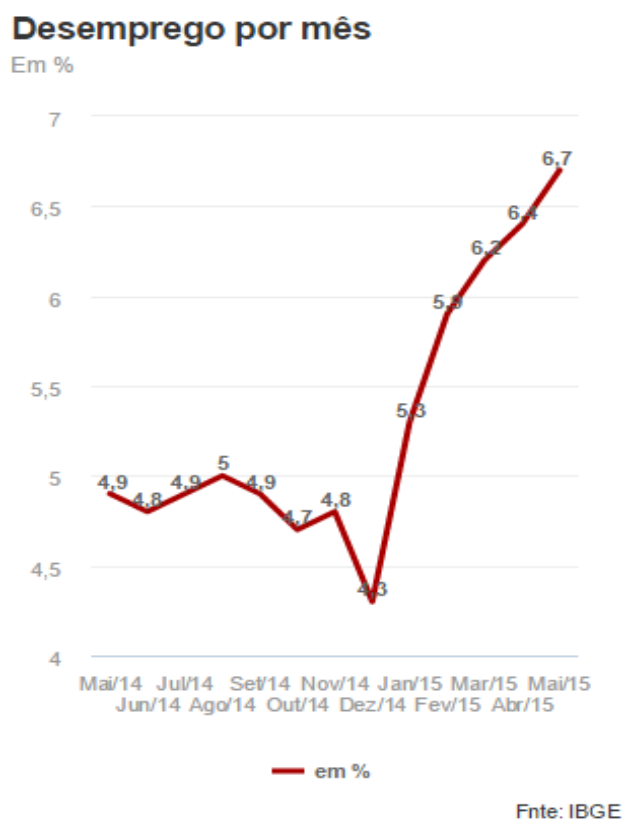


Figura 7: Desemprego sobe e tem maior taxa para maio desde 2010, diz IBGE em G1 (2015).

O reflexo dessa crise mostra que a taxa de desemprego subiu de 4,9% para 6,7%, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em G1. Este crescimento de desempregabilidade está ocorrendo em maior proporção entre os jovens – estes, estão acostumados à grande rotatividade de empregos, mas não ao desemprego. Para eles, o percentual de desempregabilidade subiu de 12,3% em maio de 2014 para 16,4% em maio de 2015.

Em decorrência da crise econômica, os jovens interessados em ingressar no mercado de trabalho estão tendo maior dificuldade pois as empresas estão diminuindo seus quadros de funcionários e exigindo cada vez mais daqueles que permanecem na função.

Os jovens dessa geração não estão acostumados a lidar com restrições, e, dada à situação econômica atual brasileira, as empresas estão mudando seus métodos de seleção, deixando, dessa forma, os jovens mais inseguros. Antigamente, as oportunidades eram fartas, ao ponto de, próximos às restrições, eles podiam, simplesmente, optar a escolher outra oportunidade mais flexível.

5 DESENVOLVENDO A CARREIRA

O desenvolvimento da carreira trata do início das ações tomadas aos interessados após as definições de planejamento de carreira, essas definições precisam estar de acordo com o perfil do profissional ingressante no mercado de trabalho, assim como, disponível ao cenário em que a pessoa está inserida para maiores chances de serem colocadas em práticas com sucesso.

A responsabilidade pelo desenvolvimento do trabalhador de conhecimento, e por sua colocação, estou convencido disso, terá de ser assumida pelo indivíduo. Caberá ao indivíduo perguntar: de que tipo de atribuição preciso agora? Para que tipo de atribuição estou qualificado agora? Que tipo de experiência e que tipo de conhecimento e habilidade devo adquirir? A decisão, evidentemente, não pode ser só do indivíduo. Precisa ser tomada considerando-se as necessidades da organização. Precisa ainda ser tomada com base em uma avaliação externa dos pontos fortes, das competências, do desempenho do indivíduo. (DRUCKER; PETER FERDINAND, 2001, p. 91)

Segundo Drucker, o autodesenvolvimento é tão importante quanto o autoconhecimento, e esses dois pontos são muito importantes na construção da carreira de qualquer profissional, para que o mesmo se torne responsável pela sua colocação no mercado de acordo com seu rendimento produtivo e eficácia.

A análise de feedback é uma ferramenta muito utilizada no processo de desenvolvimento de carreira. Esta ferramenta, se usada adequadamente, pode auxiliar no entendimento do perfil profissional, identificação de pontos fortes e fracos, além é claro de auxiliar no aperfeiçoamento da tarefa realizada tornando o profissional cada vez mais eficaz.

Aproveitando a ferramenta de feedback, pode-se também, descobrir os traços de personalidade que as pessoas tem, tanto por “educação”, quanto por “natureza”. Esses traços influenciam muito no desenvolvimento e relacionamento em equipe. Quando se torna perceptível os hábitos bons e ruins que cada indivíduo carrega com sigo mesmo, esse momento é muito válido para tentar corrigi-los, pois a cada pessoa há uma maneira de aprendizado e melhoramento pessoal.

Segundo Drucker, (2001. p. 95), As pessoas brilhantes – principalmente os jovens – muitas vezes não entendem que os bons modos são o “óleo lubrificante” de uma organização.

A carreira é o conjunto de experiências profissionais ao longo da vida do trabalhador, e a empresa está presente em todo o processo dessa construção. Sendo assim, as pessoas bem sucedidas são aquelas que conseguem explorar suas habilidades e realizar as atividades de maneira íntegra em conjunto à organização. Mas o que os jovens têm muita dificuldade de entender, é que o fruto precisa ser plantando, os passos de construção de carreira são longos e nem tudo acontece no tempo que desejamos.

A maioria dos jovens na geração y são ansiosos e impacientes, essa característica faz com que o jovem tome ações mais impulsivas e acabam saindo das empresas, muitas vezes saem de uma empresa para outra muito semelhante, mas é preciso esperar e ter paciência para construir algo grandioso.

Essa característica dos jovens, faz com que as empresas tenham muitas dificuldades na retenção e desenvolvimento desses talentos. As dificuldades de lidar com as emoções também dificultam o relacionamento duradouro entre a empresa e o jovem, pois não dá tempo suficiente para aprender e desenvolver uma atividade muito profunda em um lugar que se fica tão pouco tempo.

Torna-se essencial que o jovem abandone a zona de conforto para evoluir profissionalmente e assim as empresas terão o caminho livre para planejar os passos para melhor auxiliar no desenvolvimento e treinamento desse jovem profissional promissor.

6 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA.

6.1 Pesquisa realizada às empresas

O questionário foi aplicado à nove funcionários de empresas de segmentos distintos, com cargo de liderança, coordenação e gerencia de pessoas. Cada participante respondeu a pesquisa qualitativa de acordo com as práticas da organização. As respostas foram analisadas com baseamento no referencial teórico.

Quadro 2 – As dificuldades que as empresas enfrentam ao lidar com os jovens.

Questão 1	Quais as dificuldades que a empresa enfrenta ao lidar com a geração y no dia-a-dia?
Empresa 1	Superar as expectativas de pessoas que querem muito, porém ainda viveram pouco.
Empresa 2	Uma das dificuldades é reter este profissional, pois este se não vê crescimento a curto prazo, não pensa duas vezes em sair da empresa.
Empresa 3	A maior dificuldade se encontra no fato de a geração y ser imediatista, dificilmente encontram-se profissionais com o desejo de fazer carreira, portanto é mais complicado manter esses profissionais em cargos com salários baixos mesmo que os benefícios sejam bons, pois eles irão sair da empresa por qualquer oportunidade mesmo que o valor não seja muito diferente além de não permanecerem por muito tempo em uma única função
Empresa 4	Não temos dificuldades com a geração y
Empresa 5	Falta de lealdade
Empresa 6	Dificuldade de compreende-los
Empresa 7	Ausência de comprometimento e ansiedade por destaque profissional em curtíssimo prazo.
Empresa 8	Creio que a geração Y já apresentou mais problemas nas organizações do que atualmente, pois já estão mais maduros, porém há ainda o conflito entre as outras gerações, pois a praticidade, superficialidade e o desejo que crescer rapidamente nas organizações acabam impactando o clima e resultados das organizações
Empresa 9	Falta de comprometimento

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 1 mostram que as dificuldades das empresas são semelhantes em relação aos jovens. Os pontos que ocasionam as maiores dificuldades nessa relação profissional da empresa x jovem são: com maior grau de intensidade a falta de comprometimento do jovem e falta de permanência na organização, a retenção de talentos. Em intensidade menor: a falta de lealdade, dificuldade de compreensão e conflitos de gerações. Das empresas

pesquisadas, apenas uma delas respondeu que não têm dificuldade com os jovens da geração y.

Quadro 3 – O que as empresas esperam dos jovens.

Questão 2	O que a empresa espera dos jovens dessa geração?
Empresa 1	Respostas rápidas e alta performance.
Empresa 2	Espera inovação
Empresa 3	A capacidade de ser o diferencial e pensar fora da caixa trazendo benefícios principalmente por ser uma geração que cresceu já inclusa na era digital, que eles tenham novas maneiras de pensar
Empresa 4	Esperamos empenho no cargo ocupado e que as ideias estejam alinhadas com os objetivos da empresa.
Empresa 5	Criatividade
Empresa 6	Comprometimento.
Empresa 7	Um olhar crítico para redefinir o rumo dos negócios e por consequência a história da empresa.
Empresa 8	Resultados, amadurecimento, pensamentos e tomadas de decisão de longo prazo
Empresa 9	Comprometimento e bons resultados

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 2 mostram que as empresas esperam mais inovação, criatividade, resultados de alta performance e comprometimento dos jovens.

Quadro 4 – Planejamento de desenvolvimento dos jovens.

Questão 3	A empresa planeja o desenvolvimento de carreira dos jovens?
Empresa 1	Sim. Projetos de estágio e trainee.
Empresa 2	Sim, pois a empresa contribui não apenas com o crescimento dela, como dos jovens desta geração.
Empresa 3	Sim
Empresa 4	Sim, palestras e cursos são disponibilizados por parceiros da empresa
Empresa 5	Não
Empresa 6	Sim
Empresa 7	Sim. Entendemos que os talentos devem ser tratados de formas diferentes.
Empresa 8	Não há outro caminho para o sucesso.
Empresa 9	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 3 mostram que as empresas estão sim se preocupando com o desenvolvimento dos jovens, afinal seis

entre as nove empresas pesquisadas planejam e auxiliam no desenvolvimento dos jovens.

Quadro 5 – Motivação aos funcionários.

Questão 4	Como a empresa busca motivar seus funcionários?
Empresa 1	Através de seus gestores. Gestores bem treinados motivam seus colaboradores.
Empresa 2	Através de benefícios e salários competitivos com o mercado de trabalho.
Empresa 3	Geralmente o reconhecimento por feitos além da função básica e prêmios em dinheiro para funcionários que realmente inovem e se destaquem
Empresa 4	Benefícios como plano de saúde e gratificação por desempenho são fatores utilizados como motivação
Empresa 5	Bônus e benefícios
Empresa 6	Mostrando a real importância de cada um.
Empresa 7	Qualidade de Vida - focada no tempo de deslocamento residência X trabalho e atividades desenvolvidas somente nos horários normais de trabalho; bom pacote de benefícios; treinamentos anuais; ambiente de trabalho agradável e munido de bons recursos tecnológicos propiciando interação à distância.
Empresa 8	A motivação está no indivíduo e não na empresa, porém há formas de estimular as pessoas a se motivarem. Especificamente na empresa, há oportunidades para desenvolvimento por diversas formas que vão de projetos a movimentações dentro da organização, além de possibilitar um bom ambiente de trabalho que estão ligados diretamente com os valores da empresa. Plano de sucessão, mapa de carreira, coaching e feedback são ferramentas que ajudam nesse processo de desenvolvimento e estímulo para os funcionários. Obviamente que devemos nos preocupar com o desenvolvimento da liderança para possibilitar tudo isso.
Empresa 9	Com eventos nas datas comemorativas

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 4 mostram que dentre as nove pesquisadas, todas realizam algum projeto de motivação, cada uma de acordo com a cultura da empresa, algumas mais simples e outras mais completas. Observa-se que em todos os projetos de motivação aos funcionários, os gerentes fazem parte do projeto como um elemento importante.

Quadro 6 – Projetos de educação continuada.

Questão 5	A empresa possui projetos de educação continuada?
Empresa 1	Sim
Empresa 2	Não
Empresa 3	Sim
Empresa 4	Não. Apenas cursos e palestras ligadas a área de atuação da empresa e do cargo.
Empresa 5	Sim
Empresa 6	Sim, temos cursos em diversas áreas e de graça.
Empresa 7	Sim. Grade anual de treinamentos obrigatórios para atendimento de certificações de qualidade.
Empresa 8	Não, apenas mantém convênios com instituições para ajudar a diminuir o gasto com a educação das pessoas
Empresa 9	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 5 mostram que a maioria das empresas possuem projetos de educação continuada. Mas fica claro que, os projetos não estão bem estruturados, para que o projeto tenha um bom sucesso ele precisa de um bom planejamento e ações bem definidas sobre o funcionamento.

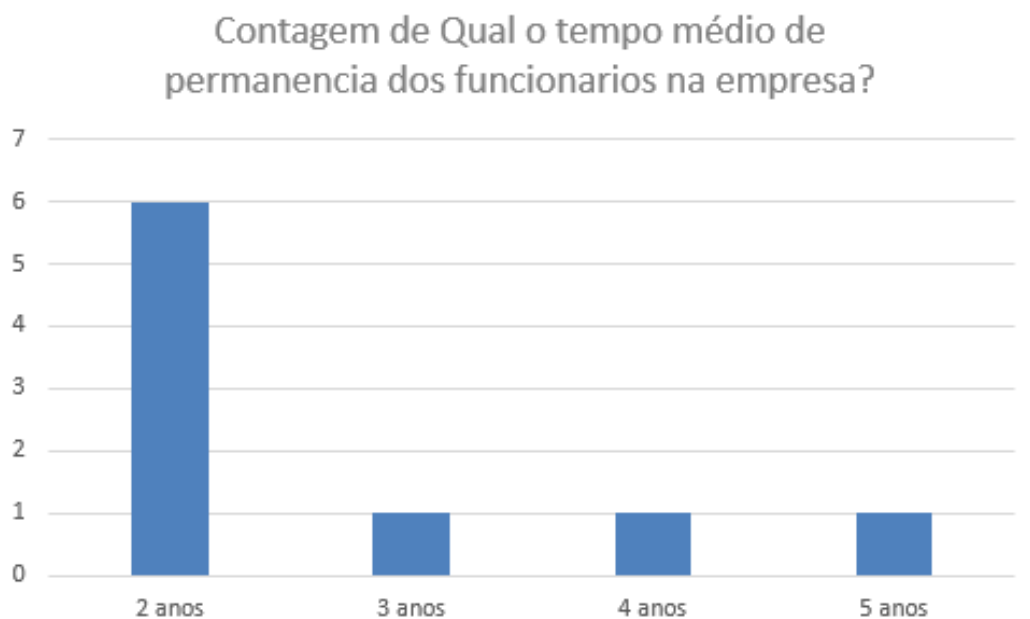
Quadro 7 – Retenção de Talentos.

Questão 6	A empresa possui programa de retenção de talentos? Como funciona?
Empresa 1	Sim. Programa de novos caminhos.
Empresa 2	Não
Empresa 3	Sim, através de incentivos e realocação do recurso sempre que necessário
Empresa 4	A retenção de talentos é feita através dos benefícios que são agregados ao salário na medida em que o colaborador desenvolve no cargo ocupado ou é promovido
Empresa 5	Sim, MBA, programa de formação de líderes
Empresa 6	Sim possui, todos os anos ocorrem um prêmio para as melhores ideias, e geralmente quem ganha este prêmio recebe uma promoção, fora isso há várias vagas onde todos podem concorrer a partir de 6 meses, assim conseguimos reter 92% de nossos funcionários.
Empresa 7	Não.
Empresa 8	Não há programa oficial, mas sim iniciativas da empresa em manter um bom ambiente de trabalho que seja desafiador, que possibilite o desenvolvimento das pessoas e alinhamento com as práticas de mercado
Empresa 9	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

As respostas apresentadas pelos participantes na questão 6 mostram a maioria das empresas tem programa de retenção de talentos, apesar de nem sempre o programa estar disponível para todos os funcionários.

Figura 8 – Tempo médio de permanência dos jovens nas empresas.



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

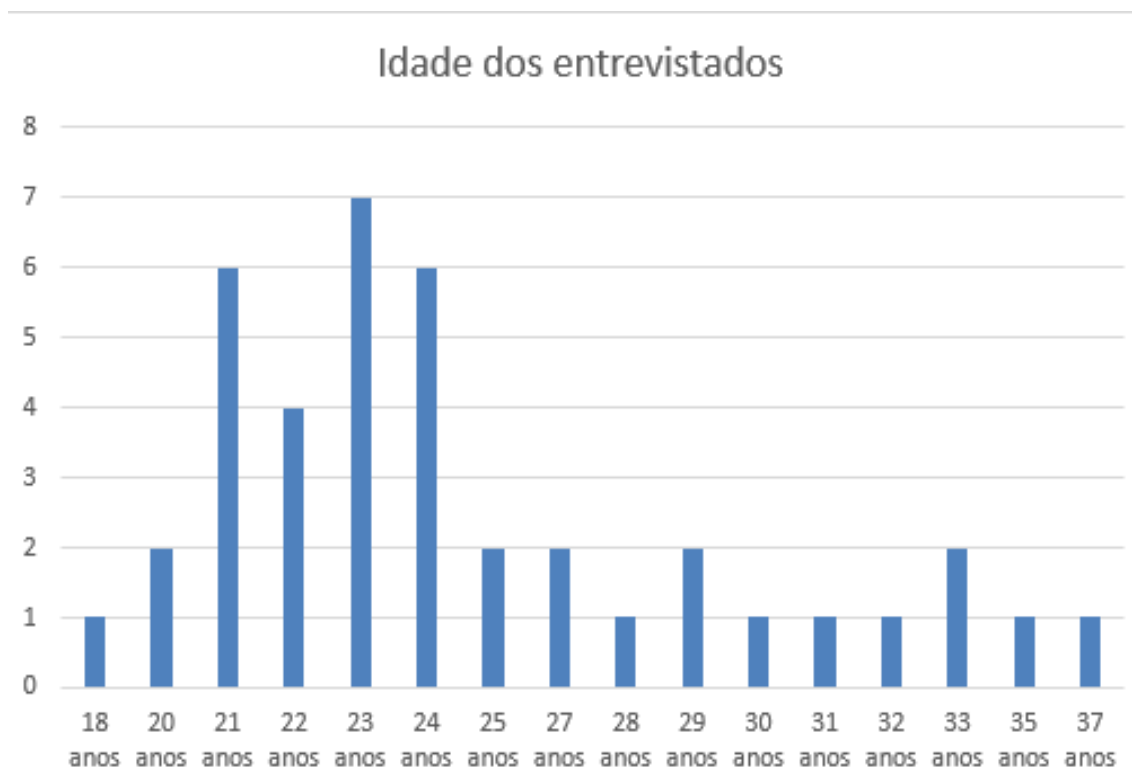
As respostas apresentadas pelos participantes na questão 7 mostram que a maioria dos jovens permanecem um tempo médio de dois à cinco anos nas empresas.

Essa rotatividade, implica no desenvolvimento deste jovem e na especialização, compromete a construção de carreira e mostra também que isso acaba resultando em falta de comprometimento, assim como reclamado pelas empresas em outras questões desta pesquisa.

6.2 Pesquisa realizada aos jovens

O questionário foi aplicado de forma aleatória à quarenta jovens da geração y. Cada participante respondeu a pesquisa quantitativa de acordo com suas experiências. As respostas foram analisadas com baseamento no referencial teórico.

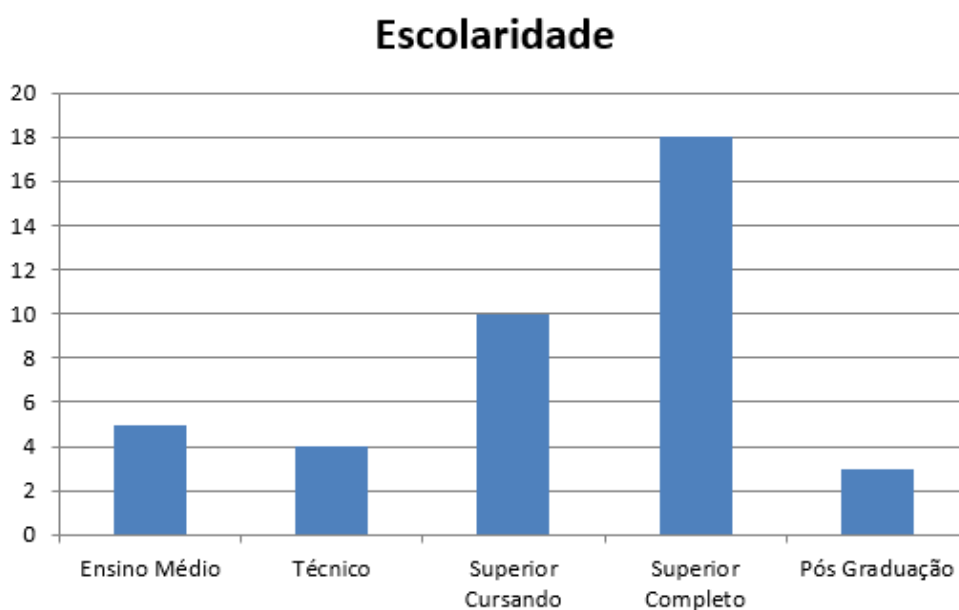
Figura 9 – Idade dos Entrevistados.



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima, apresenta a idade dos participantes da pesquisa elaborada para os jovens da geração y.

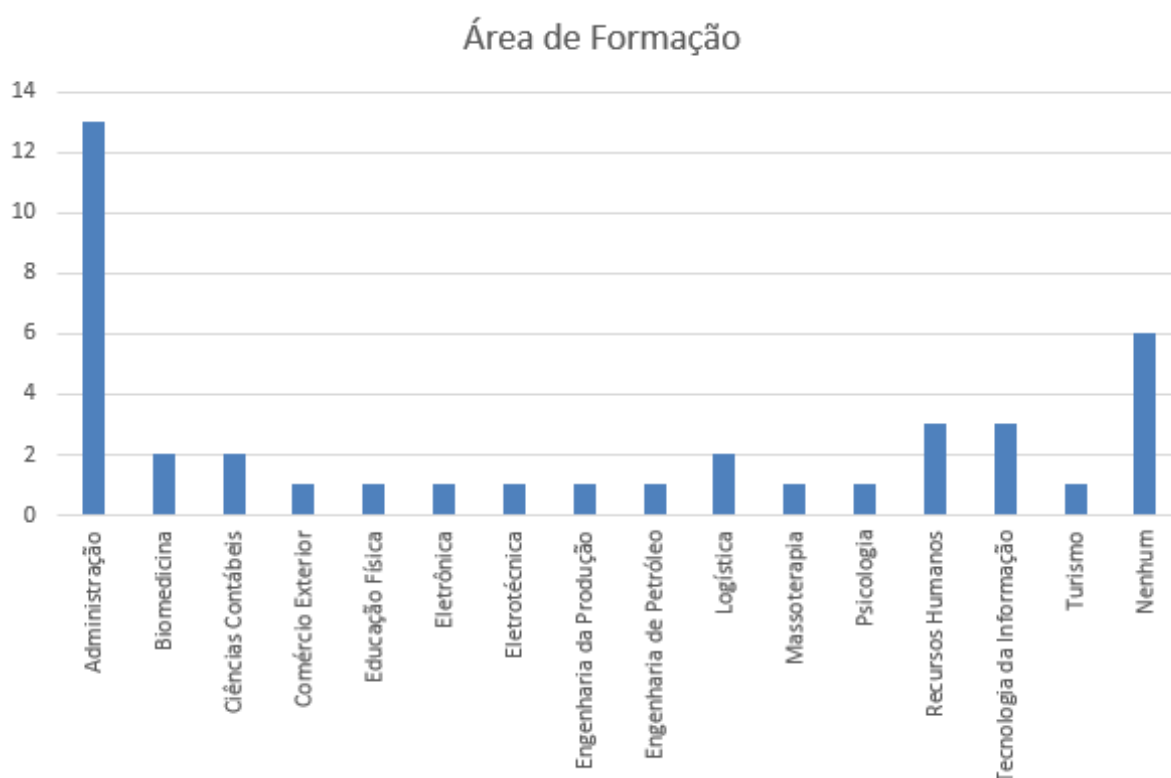
Figura 10 – Escolaridade.



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra que a maioria dos jovens já concluíram a graduação superior ou ainda estão cursando, mostra também que a maioria busca conhecimento especializado e qualificado para contribuir na construção de suas carreiras. Os jovens estão preocupados em manter-se competitivos no mercado de trabalho.

Figura 11 – Área de Formação.



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

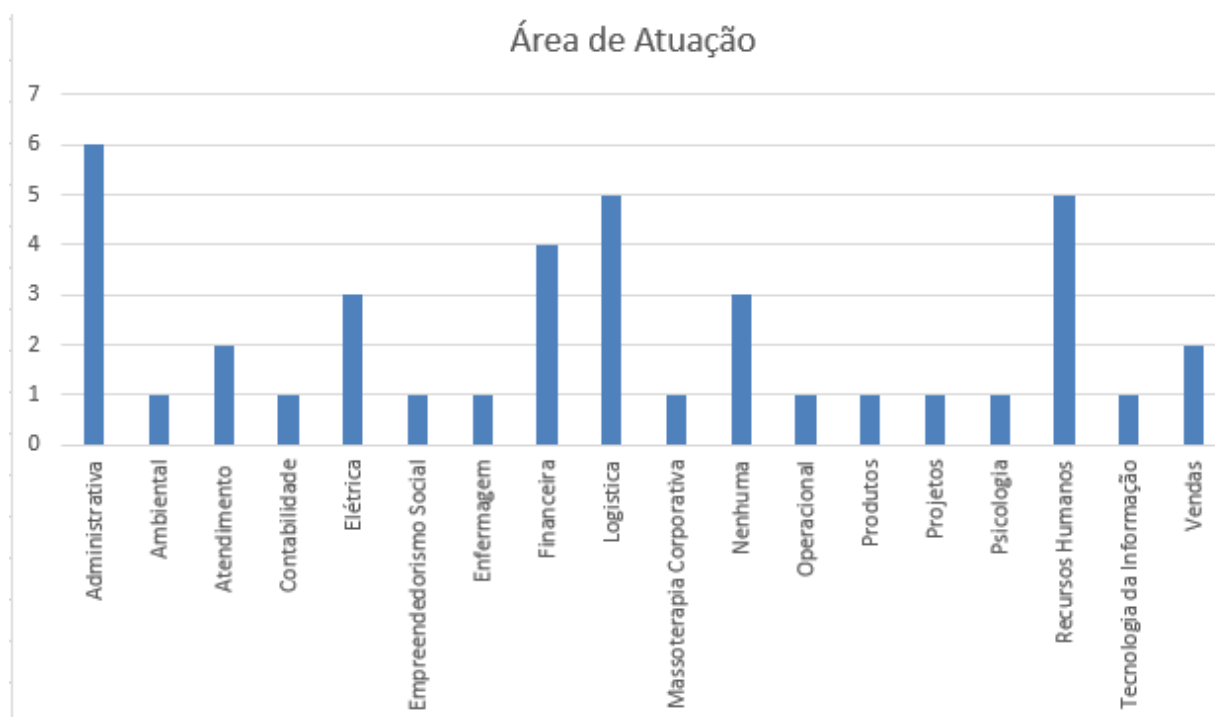
A figura acima mostra que os jovens estão escolhendo diversas áreas de formação, porém, de acordo com as oportunidades disponíveis na área geográfica, é comum que tenha algumas áreas mais procuradas de acordo com a demanda.

Dentre os cursos de maior demanda são eles: Administração, Tecnologia da Informação, Logística, Ciências Contábeis, Recursos Humanos, dentre outras.

Existe também uma quantidade considerável de jovens que ainda estão no momento de incerteza, que ainda não sabem qual área seguir, consequentemente, esses jovens iniciam em cursos que não possuem nenhuma afinidade, e com o passar do curso acabam desistindo, uns optam por cursos técnicos por durarem

menos tempo e outros que não decidem ao menos por onde iniciar e não iniciam o processo de qualificação profissional.

Figura 12 - Área de Atuação.

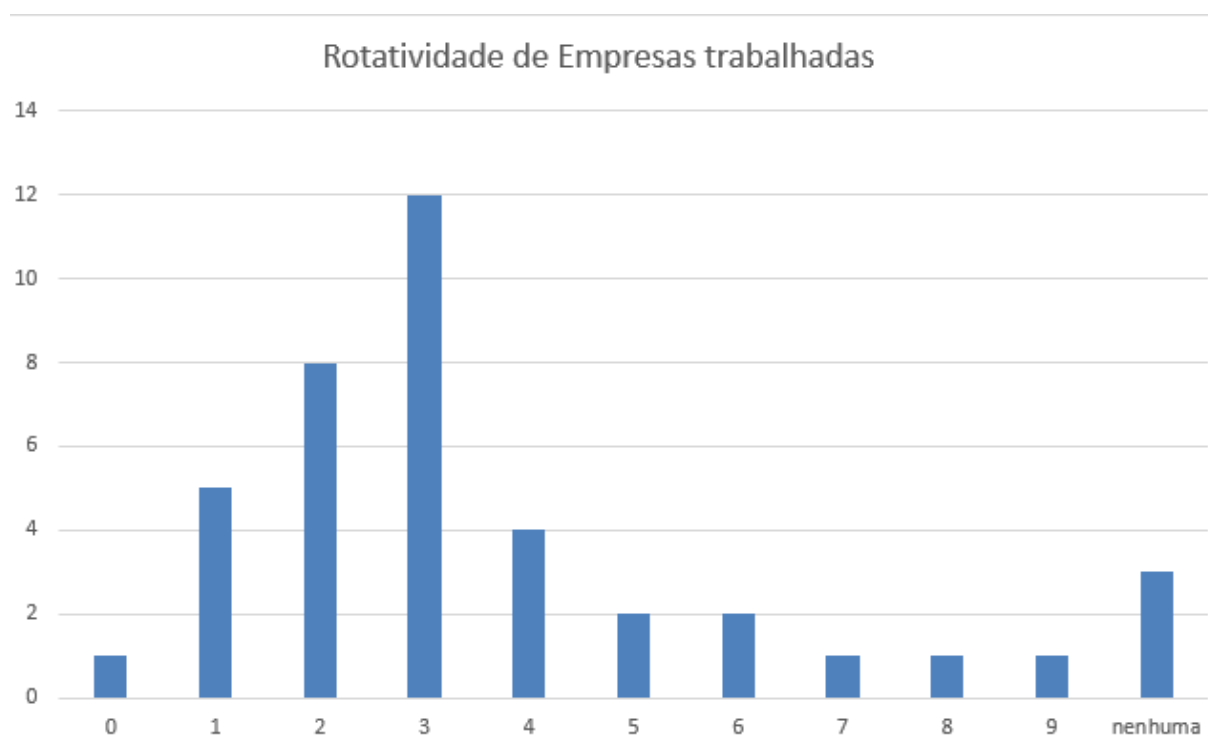


Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra que de acordo com as áreas de formações, muitos jovens se qualificam em uma área e acabam trabalhando em áreas semelhantes à de sua formação ou às vezes muito diferente.

A partir deste resultado, é possível visualizar que os jovens não estão utilizando o passo-a-passo do projeto de planejamento de carreira, pois o planejamento exige que se tenha uma meta e que os caminhos sejam traçados de acordo com os objetivos, se os jovens se especializam em uma área e trabalham em outras, isso mostra que eles não conseguem traçar metas.

Figura 13 – Rotatividade de Empresas Trabalhadas.

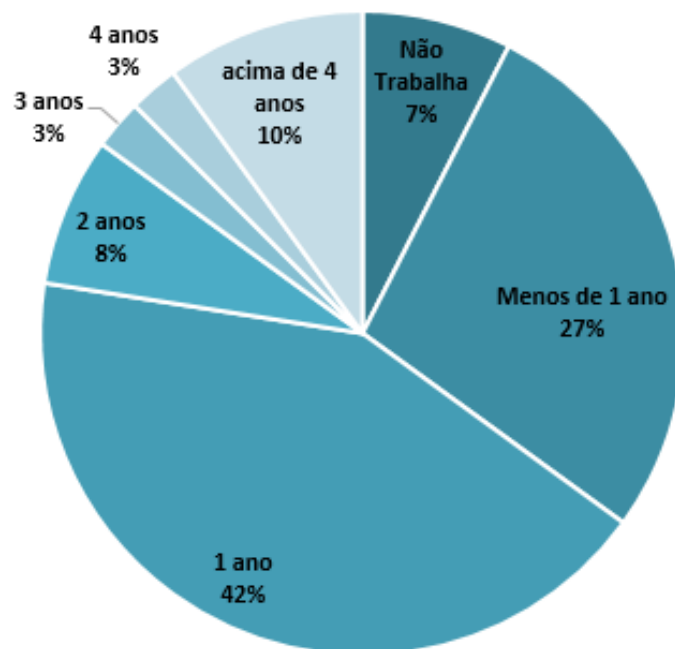


Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra que os jovens realmente são impacientes e não permanecem por muito tempo nas empresas, eles trocam de emprego sem muitos motivos e sempre estão recomeçando. Esse constante inconstetamento prejudica o aprendizado e também a construção de carreira.

Figura 14 – Tempo de Permanência dos Jovens nas Empresas.

Tempo de Permanência nas Empresas



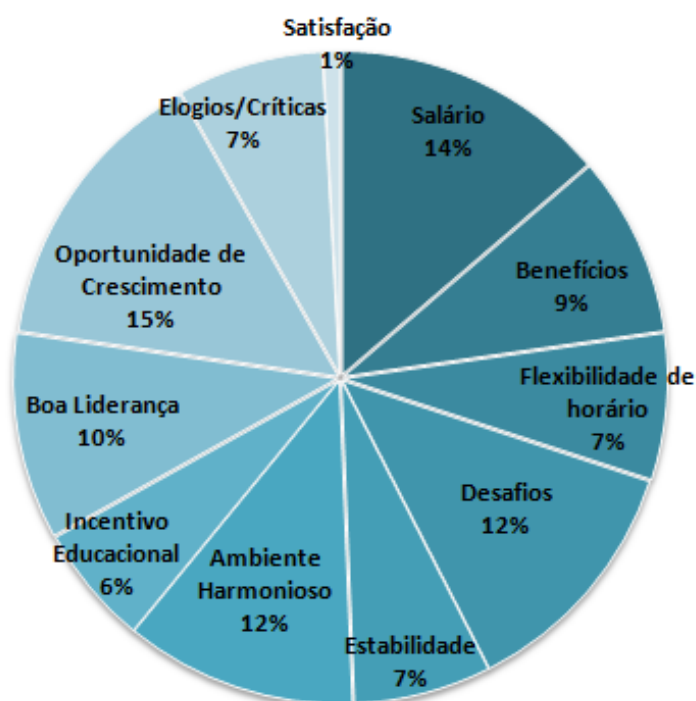
Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra que a maioria dos jovens mudou de emprego à pouco tempo. De acordo com a pesquisa realizada, 27% dos jovens entrevistados estão a menos de um ano na empresa que trabalha, observa-se então que dentre esse número estão os que iniciaram no mercado de trabalho à pouco tempo e os que mudaram de emprego à pouco tempo, mesmo na situação atual de crise.

Também é considerado importante os 8% dos jovens que estão trabalhando à dois anos na mesma empresa, isso mostra que esses jovens são os poucos que duram esse tempo e desses 8% apenas 3% permanecem por mais um ano.

Figura 15 – As motivações dos Jovens.

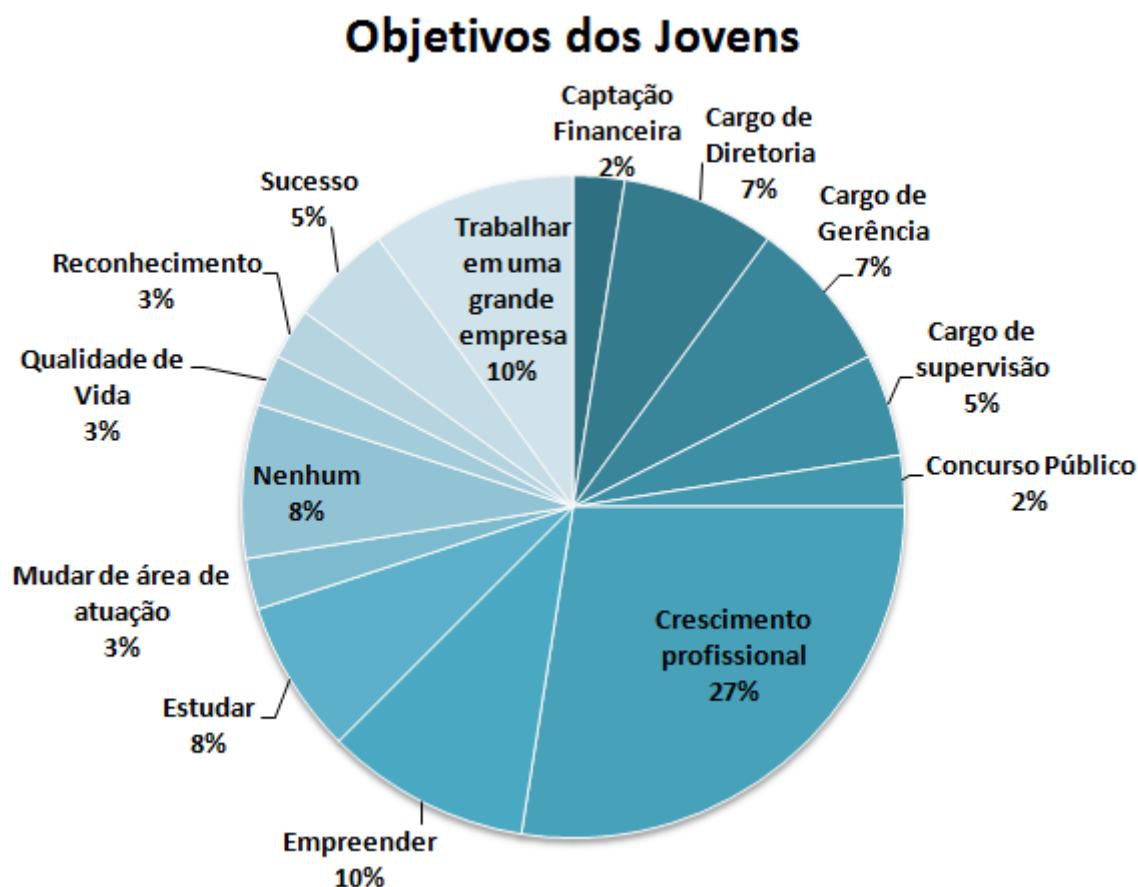
Motivações dos jovens



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra que os jovens se sentem motivados a trabalhar nas empresas pelos os seguintes fatores: 14% dos jovens entrevistados acham o salário um ótimo item de motivação, 15% se sentem motivados com a oportunidade de crescimento profissional, 12% acham que os desafios e o ambiente harmonioso também auxiliam na motivação, 10% boa liderança, 9% benefícios, 7% flexibilidade de horário, elogios/críticas e estabilidade, 6% incentivo educacional e apenas 1% em satisfação.

Figura 16 – Os Objetivos Profissionais.

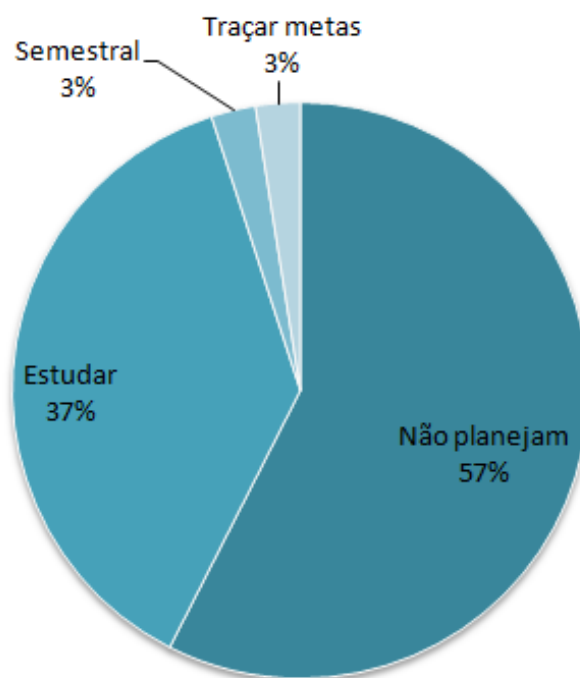


Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura 16 mostra quais são os objetivos profissionais dos jovens. 27% dos jovens entrevistados responderam que objetivam o crescimento profissional na área de atuação. 10% tem como objetivo trabalhar em uma grande empresa, outros 10% querem empreender um negócio ou empresa. 8% dos jovens ainda não sabem quais são seus objetivos profissionais. 8% objetivam estudar para conquistar o mercado de trabalho e continuar estudando para conseguir o crescimento profissional. 7% dos jovens tem como objetivo conquistar o cargo de gerência e outros 7% o cargo de diretoria. 5% querem conquistar o cargo de supervisão da empresa onde trabalha atualmente. 5% querem obter o sucesso profissional. 3% dos jovens tem como objetivo mudar de carreira, outro grupo da mesma porcentagem buscam o reconhecimento da atividades realizadas e outros a qualidade de vida. 2% buscam ocupar o funcionalismo público e outros 2% tem como objetivo apenas a captação financeira.

Figura 17 – Planejamento de Carreira

Planejamento dos Jovens

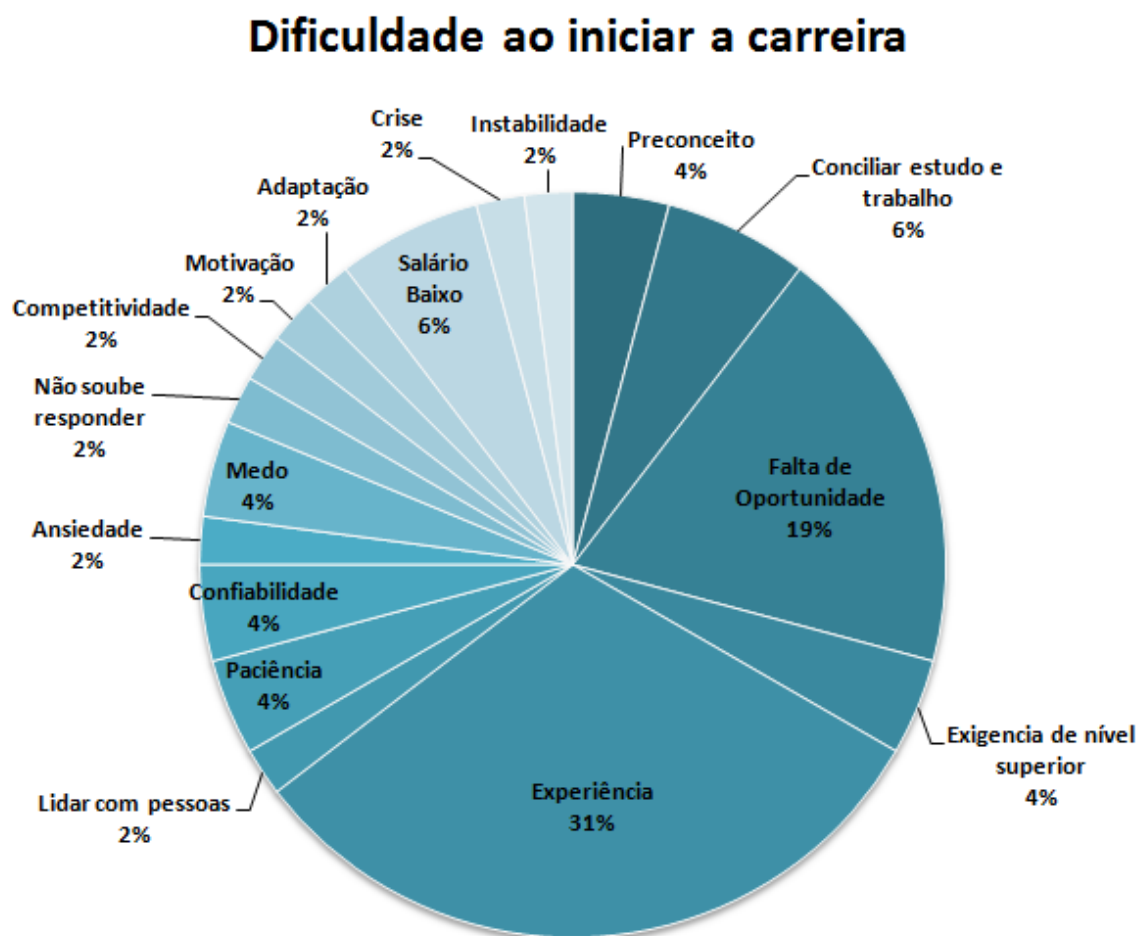


Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura 17 mostra que mais da metade dos jovens entrevistados não realizam um projeto de planejamento de carreira. Dentre os quarenta entrevistados 37% acreditam que basta estudar bastante para conquistar os objetivos, apenas 6% dos entrevistados realizam de fato algum modelo de planejamento de carreira.

Essa falta de planejamento dificulta muito a conquista dos objetivos. De acordo com os resultados da pesquisa realizada, está comprovado que os jovens não sabem e não planejam seu futuro, nem ao menos fazem um projeto de definições de objetivos. Essa falta traz como consequência muitas dificuldades na construção da carreira desses jovens.

Figura 18 – As Dificuldades ao Iniciar a Carreira.



Fonte: Elaborado pelo Autor. 2015.

A figura acima mostra quais são as maiores e as menores dificuldades que os jovens enfrentam ao iniciar a carreira. De acordo com os jovens entrevistados, 31% mensura como maior dificuldade a falta de experiência. 19% acham que é a falta de oportunidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do trabalho foi identificar e discutir os conflitos entre os jovens x empresas na construção de carreira no mercado de trabalho atual.

A pesquisa foi dividida em duas partes com a finalidade de confrontar as informações cedidas pelos participantes em prol de encontrar a possível resolução deste problema ou ao menos minimiza-lo.

Foi possível identificar divergências nas visões dos jovens x empresas. Os jovens acreditam que a maior dificuldade para a inicialização e construção de carreira é a exigência de experiência por parte das empresas, mas as empresas tem como maiores expectativas aos jovens a inovação, criatividade, comprometimento, diferencial e bons resultados. As empresas não levam tanto em consideração a falta de experiência, para eles, o mais importante é o jovem mostrar seu comprometimento com a empresa e dedicação às tarefas atribuídas.

No momento de crise, as empresas estão diminuindo a procura por novos talentos e a falta de comprometimento dos jovens é um dos principais motivos dessa ação. As empresas se colocam no ponto de incerteza ao reter um talento, afinal, o tempo de médio de permanência dos jovens nas empresas é de apenas dois anos. Essa falta de comprometimento aumenta o tempo que empresa necessita para criar a confiabilidade e atribuir grandes tarefas e responsabilidades aos jovens. Porém, nem todas empresas tem programas para preparar esse jovem.

Os jovens se sentem motivados quando as empresas lhe dão oportunidades, bons salários, ambiente harmonioso e educação continuada, e, mesmo os jovens citando essas ações motivacionais, eles mudam de pensamento rápido e não esperam as oportunidades acontecerem e nesse momento trocam a empresa por apenas um item motivacional e perdem todo o tempo já construído de experiências e conhecimentos.

Consideramos que os jovens deveriam considerar a importância de planejar e definir os objetivos de carreira, desenvolver as habilidades técnicas e especializadas para conquistar a confiabilidade das empresas. Se o jovem consegue conquistar a confiabilidade da empresa mostrando seu interesse e comprometimento, as empresas começam a abrir as oportunidades a esses jovens, e, assim, conseguem construir uma carreira sólida e bem sucedida. É preciso ter paciência, capacidade e objetivos claros para agregar valor a vida profissional.

BIBLIOGRAFIA

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras** – Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

BASTOS, Ana Sara Follmann. **Carreira em Y** – Um estudo de caso de uma siderúrgica. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

TREFFF, Marcelo A. **Preferência por Carreira e Geração Y** – ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo: Universidade PUC SP e FEAUSP, 2012.

ASSOCIADOS, Thomas Case &. **Transição de Carreira** – Construindo Oportunidades. São Paulo: Edição Própria, 2009.

Meios eletrônicos:

Depois da Carreira em Y, empresas adotam a carreira em W. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revist-voce-rh/edicoes/36/noticias/uma-via-de-tres-m>>

Acesso em 13 mai. 2015.

O que são âncoras de carreira. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/o-que-sao-ancoras-de-carreira/>> Acesso em 20 mai. 2015.

Ancoras de carreira. Disponível em <<https://recrutamento.cgd.pt/Paginas/Artigo-Ancoras-da-carreira.aspx>> Acesso em 20 mai. 2015.

Suas habilidades no trabalho mudam conforme a idade. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/suas-habillidades-no-trabalho-mudam-conforme-a-idade>> Acesso em 14 jul. 2015.

Gestor ou técnico? Os dois! Conhaça a carreira em W. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/gestor-ou-tecnico-os-dois-conheca-a-carreira-em-w>> Acesso em 14 jul. 2015.

As primeiras experiências profissionais moldam o seu futuro. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/as-primeiras-experiencias-profissionais-moldam-o-seu-futuro>> Acesso em 14 jul. 2015.

A importância do autoconhecimento para a Geração Y. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/a-importancia-de-autoconhecimento-para-a-geracao-y>> Acesso em 19 ago. 2015.

Desemprego sobe e tem maior taxa para maio desde 2010, diz IBGE. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/06/desemprego-sobe-para-67-em-maio-diz-ibge.html>> Acesso em 23 set. 2015.

Jovem: na crise, não desvie, encare de frente e faça mais. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/ceos-do-futuro/2014/09/25/jovem-na-crise-nao-desvie-encare-de-frente-e-faca-mais/>> Acesso em 23 set. 2015.

As piores armadilhas de carreira para quem é da geração Y. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/as-piores-armadilhas-de-carreira-para-quem-e-da-geracao-y>> Acesso em 09 set. 2015.

8 ANEXOS

8.1 Pesquisa de campo - Empresas

Com o passar dos anos, o perfil do profissional vêm se alterando a medida que o desenvolvimento tecnológico cresce. Nasce então, a Geração Y que se refere ao corte dos nascidos após a década de 80 e meados da década de 1990. Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica. Embora não hajam estudos aprofundados a respeito, essa geração ocupa grande parte do mercado econômico atual, sendo responsável por grande parte do corpo de funcionários das grandes empresas.

Pesquisa para coleta de dados para análise em TCC - GERAÇÃO Y: UM ENFOQUE NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DO JOVEM NAS EMPRESAS

Quais as dificuldades que a empresa enfrenta ao lidar com a geração y no dia-a-dia?

O que a empresa espera dos jovens dessa geração?

A empresa planeja o desenvolvimento de carreira dos jovens?

Como a empresa busca motivar seus funcionarios?

A empresa possui projetos de educação continuada?

A empresa possui programa de retenção de talentos? Como funciona?

Qual o tempo médio de permanencia dos funcionarios na empresa?

8.2 Pesquisa de campo - Jovens

Pesquisa para coleta de dados para análise em TCC - GERAÇÃO Y: UM ENFOQUE NA CONSTRUÇÃO DE CARREIRA DO JOVEM NAS EMPRESAS

*Obrigatório

Qual sua idade? *

Escolaridade *

Ensino médio, técnico, superior, pós, mestrado...

Curso

Área de especialização

Por quantas empresas passou anteriormente? *

A quanto tempo está na empresa que trabalha atualmente? *

O que você objetiva e como planeja sua carreira? *

Em que área atua atualmente? *

Quais suas motivações? *

☐

Salário

☐

Benefícios

☐

Flexibilidade de horário

☐

Desafios

☐

Estabilidade

☐

Ambiente harmonioso

☐

Incentivo educacional

☐

Boa liderança

☐

Oportunidades de crescimento

☐

Elogios/criticas

☐

Outro:

Qual a maior dificuldade enfrentada ao iniciar sua carreira? *