

PERFIS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Y: pesquisa com estudantes de pós-graduação em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais

VERA L. CANÇADO

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL/MG)

LUCIANA MOREIRA SILVEIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

CRISTIANA FERNANDES DE MUYLDER

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

PERFIS DE CARREIRA DA GERAÇÃO Y: pesquisa com estudantes de pós-graduação em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais

1 Introdução

Mudanças pelas quais as organizações estão passando, consequência da evolução dos negócios, avanços tecnológicos e inovação, assim como da globalização e competitividade, vem levando à substituição do modelo tradicional de gestão de pessoas por perspectivas mais estratégicas (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Dutra, 2012). Tais mudanças, somadas a aspectos do perfil geracional dos trabalhadores, exigem revisão no conceito de carreira, assim como nos estudos relacionados ao perfil das novas gerações (Baruch, 2004). A evolução conceitual e as novas perspectivas de carreira, a saber carreira proteana e carreira sem fronteiras, acompanham essas mudanças evidenciadas no perfil geracional (Arthur, 1994; Hall, 2002). Tais teorias de carreira foram desenvolvidas para explicar os movimentos dos trabalhadores da geração atual, surgindo com a geração X e se consolidando com a geração Y (Briscoe, 2012).

Pode-se caracterizar gerações a partir da data de nascimento, sendo os períodos mais utilizados: de 1945 a 1967 - geração baby boomers; de 1968 a 1979 - geração X; e de 1980 a 1991 - geração Y (Smola & Sutton, 2002; Veloso, Dutra & Nakata, 2008, 2016). Alguns estudos ressaltam que indivíduos da geração Y têm muitas singularidades que os tornam diferentes de outras gerações. As causas desses comportamentos se explicam pelo contexto e criação, assim como pela forma como foram educados. Algumas características que traduzem essas diferenças: são bem informados e formados; são totalmente conectados à tecnologia; não receiam as mudanças; respeitam a diversidade, sustentabilidade e ações voluntárias; gostam de criar; são mais flexíveis; buscam as redes para atingir seus objetivos; priorizam as questões pessoais em relação às profissionais; são imediatistas e não lidam bem com restrições, limitações e frustrações. Essa geração encara o trabalho de forma diferente, conciliando-o com diversão e entende o aprendizado como necessidade constante (Coimbra & Shirkmann, 2001; Lombardia, Guido & Pin, 2008; Matthewman, 2012; Veloso *et al.*, 2008, 2016).

Esses jovens da geração Y são cheios de expectativas profissionais, buscam desafios, rápida ascensão profissional, são altamente capacitados em termos de formação e muito preparados para lidar com a tecnologia. No entanto, são percebidos pelas organizações como despreparados em termos de experiência profissional e habilidades de relacionamento mais aprofundadas, visto que estão acostumados aos relacionamentos virtuais (Oliveira, 2011). Diante de um cenário de frustração profissional por parte da nova geração e de incompreensão das organizações quanto ao modelo de gestão da nova geração (Cordeiro, 2012; Cordeiro, Freitag, Fischer, & Albuquerque, 2013; Oliveira, 2011), compreender a escolha de carreira, na percepção da geração Y, torna-se um tema de relevância teórica e prática. Tais considerações levam à pergunta que norteia esta pesquisa: qual é o perfil de carreira da geração Y?

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

A partir de tais considerações, teve como objetivo neste artigo identificar os perfis de carreira de indivíduos da geração Y matriculados nos cursos de pós-graduação em Gestão, de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. Para atingir o objetivo, foi realizada pesquisa tipo survey, descritiva e quantitativa, replicando-se o estudo realizado por Cordeiro (2012). Foi enviado questionário, por meio eletrônico, aos alunos matriculados nesta instituição. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada.

Este estudo é relevante na medida em que foram identificados gaps de conhecimento teórico e prático sobre o tema e recomendações para desenvolvimento de estudos nacionais empíricos, tanto sobre carreiras como sobre gerações (Cordeiro, 2012; Dante & Arroyo, 2017; Silva, Dias, da Silva, Krakauer, & Marinho, 2012). Portanto, os resultados desta pesquisa poderão contribuir, seja para as organizações, no sentido de possibilitar reflexão sobre os processos relacionados ao gerenciamento e desenvolvimento profissional da geração Y, seja para as instituições educacionais, com informações para redirecionar cursos e formações que atendam às necessidades do aluno como protagonista da sua carreira.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta primeira – Introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, focando-se o tema carreira e a questão geracional. Na terceira seção, descreve-se a metodologia da pesquisa empírica realizada. A quarta seção traz a apresentação e discussão dos resultados; e a quinta, a conclusão.

2 Referencial Teórico

A carreira está relacionada às experiências e empregos ao longo da vida profissional, em um ou vários empregadores, adquiridos não somente em função dos trabalhos realizados, mas também de percepções, atitudes e comportamentos que resultam no desenvolvimento de habilidades que contribuem para a tomada de decisão na rotina profissional (Baruch, 2004; Costa, 2014; Silva et al., 2012). Pode estar associada ao avanço hierárquico, à profissão longeva, a uma sequência de trabalhos durante a vida, assim como a uma sequência de experiências profissionais (Hall, 2002).

O conceito, assim como a compreensão da gestão de carreira, avança no século XXI, resultado das mudanças no papel das organizações, assim como no papel dos indivíduos. O novo modelo posiciona o indivíduo como condutor de sua própria carreira e de sua evolução profissional, rompendo com a visão mais tradicional. O indivíduo passa a poder escolher entre múltiplas funções e oportunidades disponíveis no mercado, cabendo às organizações oportunizar o desenvolvimento profissional de maneira mais abrangente, atendendo, além das necessidades da organização, aos anseios de desenvolvimento dos indivíduos. Dessa forma, as relações estáveis e duradouras deram lugar à instabilidade e descontinuidade. Novos modelos de sistemas de carreiras são exigidos para melhor se adequarem às exigências do ambiente e às mudanças organizacionais (Baruch, 2004; Veloso et al., 2008, 2016).

Nesse panorama, surgem as carreiras multidirecionais. Os novos modelos de carreiras são mais complexos, plurais, compreendem uma variedade de opções, com muitas direções possíveis de desenvolvimento, além da possibilidade de modificar-se com relativa facilidade. Os profissionais têm a possibilidade de fazer escolhas e não há um único meio de alcançar o sucesso. Ele pode ser experimentado ao alcançar um objetivo ou em um movimento lateral e até em uma transformação ou transição de carreira. Os processos relacionados à carreira incluem escolhas internas, além das externas. A noção de sucesso é remodelada na

contemporaneidade e relacionada às questões intrínsecas do trabalhador (Baruch, 2004; Baruch, Szucs, & Gunz, 2015; Lacombe, 2005; Martins, 2010).

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

Nas novas perspectivas de carreira, leva-se em consideração a possibilidade de desenvolvimento profissional, valores e objetivos internos, além de status e poder, de maneira globalizada e além das fronteiras das organizações (Baruch, 2004). Colocam o indivíduo na linha de frente, como protagonista de sua trajetória profissional, em contraponto à carreira tradicional, gerida pelas organizações, reconhecendo o papel dos profissionais nesse processo e o peso de suas escolhas (Sullivan & Baruch, 2009). Nesse contexto, surgem as carreiras sem fronteiras e proteanas como um novo modelo de trajetória profissional, aderente tanto às necessidades dos indivíduos como às necessidades organizacionais.

A carreira sem fronteira pode ser entendida como uma carreira sem restrições de trajeto, tanto dentro quanto fora das organizações, apoiando-se em uma rede de contatos e informações adquiridas além dos limites da atuação. O indivíduo sem fronteiras identifica-se com outras possibilidades além dos empregos tradicionais, que seguem uma linha linear estruturada e limitada (Arthur & Rousseau, 1996; Lacombe, 2005; Veloso et al., 2008, 2016). A carreira sem fronteiras caracteriza-se, conforme Arthur & Rousseau (1996), por extrapolar as fronteiras dos empregadores. A mobilidade faz parte da rotina desses indivíduos. Profissionais com esse tipo de perfil sentem-se confortáveis tanto com movimentação física (troca de emprego e empresa) quanto psicológica (criar e sustentar relacionamentos ativos, além da fronteira da empresa). Essas duas dimensões componentes das carreiras sem fronteiras são: a) mobilidade psicológica - propensão e preferência por trabalhar com outras pessoas e organizações, além dos limites organizacionais, na medida em que agregam conhecimentos e desafios; e b) mobilidade física - desejo de trabalhar para várias organizações (Briscoe & Finkelstein, 2009; Briscoe, Hall & Demuth, 2006; Deffilipi & Arthur, 1994).

O conceito de carreira proteana é também um contraponto à carreira organizacional estruturada, a partir dos objetivos da empresa. Os constructos da carreira proteana são compatíveis com a sociedade do conhecimento, visto que a valorização do indivíduo e de suas competências apresentam-se como ponto de destaque no delineamento e direcionamento da carreira. A lealdade na carreira proteana não é com a organização e sim consigo mesmo, na medida em que o indivíduo se mantém firme nos seus propósitos individuais e em permanente desenvolvimento profissional (Martins, 2010; Silva et al., 2012). O termo é derivado do deus Proteus, da mitologia grega, que possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade. A carreira proteana é um processo no qual a própria pessoa gerencia sua carreira e não a organização. O critério de sucesso é interno, oriundo das escolhas pessoais. Coloca, dessa forma, o indivíduo como protagonista, definindo os atributos do sucesso coerentes com seus valores (Hall, 2002; Martins, 2010). A carreira proteana é caracterizada por duas dimensões: a) autogestão da carreira - carreira autodirigida e independente das influências externas; e b) carreira orientada por valores intrínsecos, ou seja, conforme suas escolhas, que façam sentido para o ator (Briscoe & Finkelstein, 2009). O objetivo final da carreira proteana é o sucesso psicológico, que inclui o sentimento de orgulho e a realização pessoal, compreendendo aspectos

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

Apesar de apresentarem similaridades e serem correlacionados, os constructos da carreira proteana e sem fronteira são distintos, conforme sua própria descrição e têm diferentes combinações, caracterizadas como perfis de carreira (Briscoe & Finkelstein, 2009). Briscoe & Hall (2006) propuseram novas categorias, a partir da combinação da carreira proteana e sem fronteiras, tornando os conceitos mais acessíveis e aderentes à realidade dos indivíduos e organizações. São oito os perfis de carreira sugeridos por Briscoe & Hall (2006), de acordo com a possibilidade de combinação das dimensões: autodirecionamento e orientação por valores (carreira proteana) e mobilidade psicológica, mobilidade física (carreira sem fronteiras). Dessas combinações, os oito perfis apontados como sendo possíveis, a partir de pesquisas e da realidade prática dos autores são: perdido ou preso, seguro, andarilho, idealista, organizacional, cidadão sólido, contratado e arquiteto de carreira proteana, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 Perfis de carreira

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

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

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

A evolução do modelo de carreira, principalmente em função de aspectos geracionais, pressupõe a sua gestão pelo próprio autor, o que requer o repensar das atitudes e posturas profissionais das gerações. Pode-se caracterizar gerações a partir da data de nascimento, sendo os períodos mais utilizados: de 1945 a 1967 - geração baby boomers; de 1968 a 1979 - geração X; e de 1980 a 1991- geração Y (Smola & Sutton, 2002; Veloso, Dutra & Nakata, 2008, 2016).

Neste artigo, foca-se a geração Y, que é também conhecida como geração *millennials*, geração da Internet e iGeração. A geração Y é diferente das gerações anteriores, não melhor nem pior,

simplesmente diferente, conforme destacado por Matthewman (2012). Ela convive com a geração de *baby boomers* e é muito maior que a geração X. A geração Y, assim como as outras, foi impactada pelo âmbito político, social e cultural. Ela chegou ao mercado de trabalho causando certo incômodo, em função de suas ideias e comportamentos e, com isso, exigindo mudanças na cultura empresarial. Representam um desafio para as empresas e seus gestores (Lipkin & Perrymore, 2010).

A premissa de que o trabalho esteja em primeiro lugar não condiz com os valores da geração Y. Experiências e vivências desses jovens parecem nortear seus valores e a forma como se relacionam com o trabalho. A percepção de que seus pais não foram valorizados pela dedicação e comprometimento com as empresas fez com que desenvolvessem valores e uma relação com o trabalho diferentes dos de seus pais. Para a geração Y, o sentido de carreira está associado a alcançar um objetivo que permita o sentimento de realização, tanto profissional quanto pessoal (Branco, 2013; Oliveira, 2014; Marques, 2017). Os profissionais dessa geração buscam empregos que possam também contemplar sua vida pessoal (Oliveira, 2011).

Diferentes pesquisas, aplicando distintas metodologias, identificam várias características e atitudes desta geração. As pessoas dessa geração costumam ser confiantes, têm autoestima elevada e são também empreendedoras. Como cresceram com uma agenda cheia de atividades, eles são “multitarefaados” - fazem várias coisas ao mesmo tempo e valorizam a aprendizagem contínua. São rápidos, confiantes, criativos, pensam fora da caixa e são voltados para a inovação. Gostam de ser ouvidos e de autonomia para trabalhar. Seu perfil é mais questionador, querem saber o porquê e para que das atividades que executam (Branco, 2013). Eles tendem a demonstrar atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação em relação a diversos aspectos do cotidiano. No geral, tendem a rejeitar intervenções educativas tradicionais, em favor de uma remodelagem das formas de aprendizado que atendam às suas necessidades (Coimbra & Shirkmann, 2001). Além disso, indivíduos da geração Y são vistos como pessoas que priorizam objetivos pessoais e familiares em detrimento de objetivos profissionais. Também demonstram forte intenção de balancear aspectos pessoais e profissionais, buscando jornada de trabalho mais reduzida e outros arranjos flexíveis de trabalho (Smola & Sutton, 2002). Os integrantes da geração Y representam a primeira geração da história imersa na interatividade e no ambiente digital, e as rápidas e constantes mudanças nos meios de comunicação não os assustam. O computador faz parte do processo de aprendizagem, assim como do lazer, da vida pessoal e profissional (Coimbra & Schikmann, 2001; Tapscotti, 2010).

Por outro lado, conforme precursor no debate sobre o tema, Mannheim (1952), a questão do período de nascimento deveria ser um dos fatores de análise, mas não o definidor, uma vez que o que define uma geração é a constituição de um grupo de indivíduos que, independentemente de estarem juntos fisicamente e de possuírem recurso intelectual similar, apresentam proximidade cultural, em consequência de sua vivência, no mesmo período de sua formação. O conceito de geração amplia a identidade, a partir do momento em que une aspectos sociais e históricos de diferentes indivíduos, que precisam ser considerados ao se estudar a relação entre carreiras e gerações.

Existem várias críticas aos estudos que caracterizam as gerações. Hernaus e Vokic (2014) apontam que o conhecimento sobre gerações é, em sua maioria teórico, que as fronteiras entre as gerações são distorcidas e questionáveis e que os resultados são raros e inconclusivos. Há ainda uma discussão nos estudos no Brasil que aponta que não existem diferenças tão marcantes entre as gerações (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012; Colet, Mozzato, & Oltramari, 2017; Oliveira, Piccinini & Bitencourt, 2011, 2012; Sousa & Ramos, 2017). Os autores abordam

questões referentes a estudos brasileiros realizados a partir de estudos internacionais, o que não possibilita a contextualização das características e marcos históricos importantes para a formação desse grupo geracional no Brasil. Não se pode dizer que exista um único grupo da geração Y, uma vez que as juventudes no Brasil são diversas – existe um grupo da elite, aderente ao perfil Y; e uma grande maioria de jovens, formada por operários e trabalhadores de baixa qualificação, que tendem a ter características diferentes das relatadas nas pesquisas.

Tendo tais conceitos como referência e o objetivo de identificar o perfil de carreira da geração Y, apresenta-se na próxima seção a metodologia que norteou a pesquisa empírica realizada.

3 Metodologia

Neste estudo, foi realizada pesquisa tipo survey, descritiva e quantitativa, replicando-se o estudo de Cordeiro (2012). Replicar uma pesquisa significa repetir o estudo original, o que é importante para o progresso científico (Lennan & Avrichir, 2013). Adotou-se o modelo de pesquisa apresentado na Figura 1:

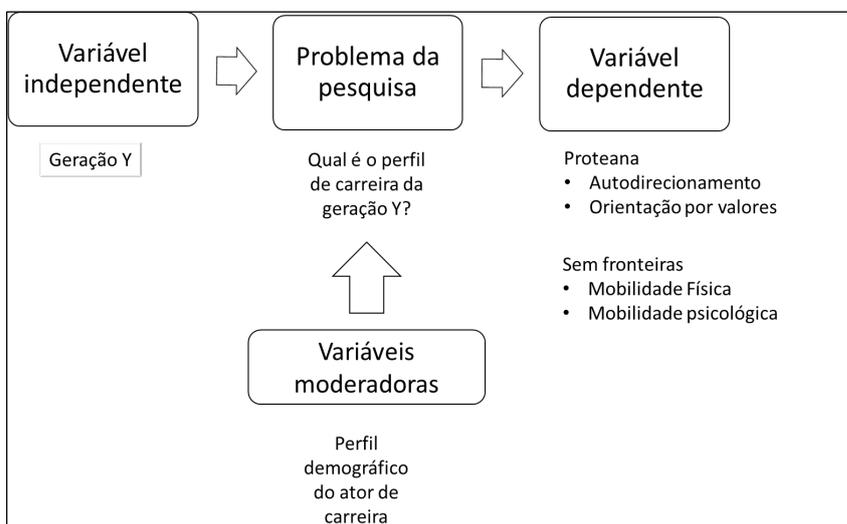


Figura 1 - Modelo de pesquisa.

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

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

A população do estudo foi constituída por todos os alunos matriculados em cursos de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior de Minas Gerais, o que totalizou o envio de 324 e-mails. Os e-mails foram enviados pelos coordenadores de curso das unidades de ensino aos alunos matriculados nos cursos. Obteve-se retorno de 118 questionários válidos, que apresenta nível de confiança de 95% e erro amostral de 7%.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, utilizando as escalas de atitude de carreira proteana e sem fronteiras desenvolvidas por Briscoe et al. (2006), traduzidas, ajustadas

para o português e validadas por Silva (2009). Esse questionário foi também validado por Cordeiro (2012). As questões do questionário relacionam-se às variáveis dependentes e moderadoras e estão divididas em três seções. A primeira avalia o perfil de carreira proteano, contemplando 14 questões, que se referem às dimensões autodirecionamento e orientação por valores. A segunda seção do questionário avalia o perfil de carreira sem fronteiras com 12 questões sobre mobilidade psicológica e mobilidade física. As questões das duas seções foram avaliadas em escala Likert, de cinco pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. O perfil demográfico dos respondentes foi avaliado na terceira seção e contempla questões relativas às características do ator de carreira, de maneira a possibilitar avaliar as relações entre o perfil demográfico e o perfil de carreira. Essas variáveis foram definidas e testadas por Cordeiro (2012).

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

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

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

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

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

4 Apresentação e discussão dos resultados

A análise da consistência interna das escalas desta pesquisa é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 Análise da consistência interna das escalas

Fator	Nome	Alfa Cronbach
1	Autodirecionamento	0,600
2	Orientação pelos valores	0,649
3	Mobilidade psicológica	0,812
4	Mobilidade física	0,819

Fonte: Dados de pesquisa

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

Em relação às características demográficas e profissionais dos jovens da geração Y, a maioria da amostra é composta por mulheres (65,3%), são solteiros (61%), sem filhos (78,8%), residentes na capital (53,4%), trabalham atualmente (90,7%), têm mais de sete anos de experiência (59,3%), ocupam cargos de analistas (52,5%), e de coordenadores e supervisores (18,6%), e somente 10,9% tiveram mais de cinco empregos nos últimos cinco anos, sendo que 61,1% tiveram um ou dois empregos.

Considerando que mais de 80% dos respondentes têm mais de cinco anos de experiência, denota-se amostra com experiência profissional, o que pode reforçar a consistência das respostas quanto às escolhas de carreira. Somente 18,6% já ascenderam a cargos gerenciais, o que pode indicar defasagem entre as expectativas e o real crescimento profissional do jovem da geração Y. Lipkin e Perrymore (2010) e Oliveira (2011) destacam a inquietude da nova geração e o desejo de assumirem desafios e crescerem rapidamente na carreira. Por outro lado, salientam que as organizações os julgam não preparados para tal

Observa-se ainda que se 61,1% dos respondentes tiveram um a dois empregadores, essa amostra apresenta baixa mobilidade física. Este dado destoa de alguns teóricos que afirmam que os jovens da geração Y querem ascensão rápida com prazos irreais para crescer na carreira e se não conseguem, acabam desistindo e trocando de empregadores (Matthewman, 2012; Oliveira, 2011).

Para classificação da geração Y, de acordo com o perfil de carreira, foram criados *clusters*, sendo a amostra dividida em grupos com similaridades entre si em relação às dimensões de atitude de carreira (autodirecionamento, orientação pelos valores, mobilidade psicológica e mobilidade física), representadas pela média aritmética dos níveis de concordância dos respondentes com os respectivos indicadores, utilizando-se o procedimento aglomeração hierárquica. Para a decisão sobre o número de *clusters* (sementes), foi utilizada uma medida de similaridade entre as amostras por meio de um dispositivo gráfico, útil para exibir resultados de *clusters*, como mostra a Figura 2.

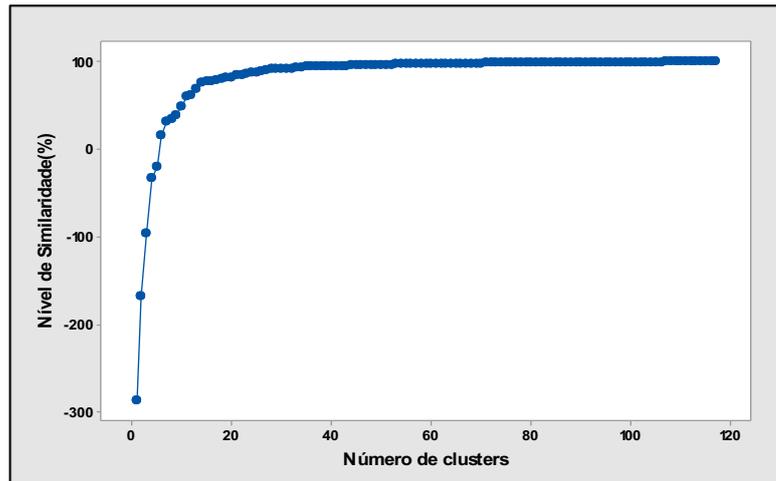


Figura 2 - Distribuição do número de clusters.

Fonte: dados da pesquisa.

Tendo como base o critério de similaridade de 60% entre as observações e grupos formados por mais de cinco respondentes, decidiu-se por rodar a análise com 10 clusters. Com base nos centroides resultantes da análise de clusters, foram classificados como alta atitude no fator os centroides acima de zero; e como baixa atitude no fator, os centroides abaixo de zero. Em casos de os fatores apresentarem centroides próximos de zero, eles foram classificados como neutros. A Tabela 3 apresenta a caracterização dos clusters para a amostra, por ordem decrescente do número de indivíduos no grupo, indicando o perfil de carreira, segundo a categorização de Briscoe & Hall (2006).

Tabela 3 Perfil de carreira: caracterização dos clusters

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

Fonte: dados da pesquisa.

Legenda: AD - autodirecionamento, OV - orientação pelos valores, MP - mobilidade psicológica e MF - mobilidade física

Foram encontrados cinco dos oito perfis descritos por Briscoe & Hall (2006) – seguro, cidadão sólido, arquiteto de carreira proteana, contratado e andarilho; e cinco perfis não definidos, indicando que outras possibilidades de perfis de carreira podem ser uma realidade nesta investigação. A Figura 3 ilustra os centroides dos 10 grupos encontrados na pesquisa, ressaltando a distinção dos perfis.

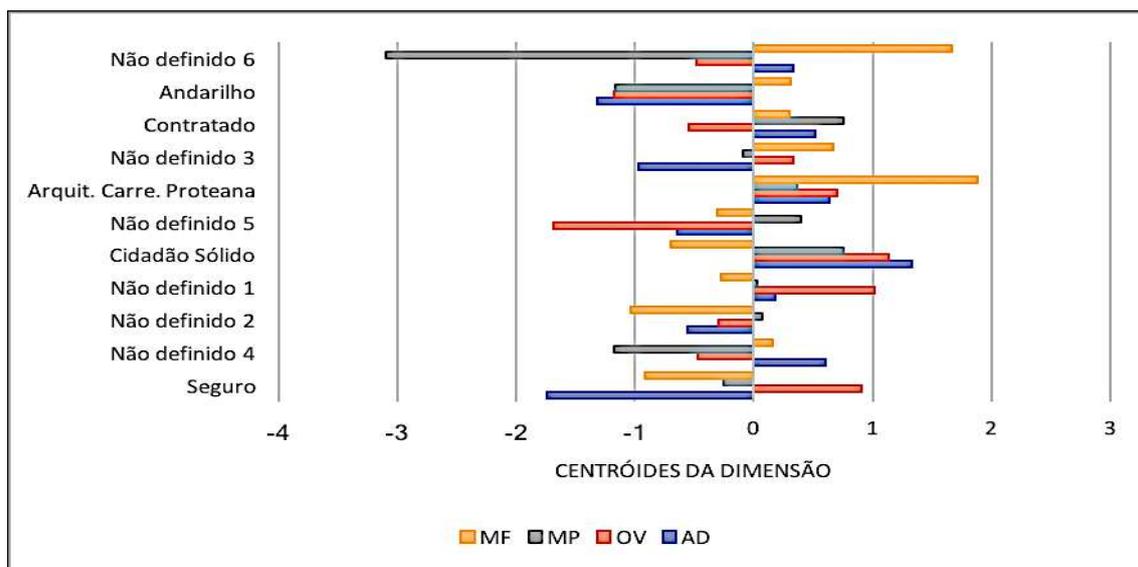


Figura 3 - Centróide das dimensões de carreira dos 10 grupos encontrados.

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: MF – mobilidade física; MP – mobilidade psicológica; OV - orientação pelos valores; AD - autodirecionamento

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

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

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

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

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

O grupo **arquiteto de carreira proteana** é composto por sete indivíduos, com alta atitude nas quatro dimensões (autodirecionamento, orientação pelos valores, mobilidade psicológica e

física). Esse profissional soma as características proteanas e sem fronteiras no desenvolvimento de sua carreira profissional.

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

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

O **grupo 1 não definido** é composto por 14 indivíduos (12% da amostra) que apresentam alto autodirecionamento e orientação pelos valores, baixa mobilidade física e neutra mobilidade psicológica. Essas pessoas têm características da carreira proteana, ou seja, autonomia e autogestão da carreira. A carreira proteana tem como premissa a responsabilidade pela condução da carreira, assim como o direcionamento pelos valores pessoais, aspectos que direcionam a tomada de decisão. Nesse caso, os critérios de sucesso deixam de ser objetivos (posição e salário) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico atrelado a valores) (Hall, 1996).

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

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

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

O **grupo 3 não definido** é composto por 12 respondentes (10% da amostra) e relata alta orientação pelos valores e alta mobilidade física. Tem baixo autodirecionamento e é neutro na mobilidade psicológica. Compreende profissionais dispostos a mudanças físicas, desde que os seus valores sejam preservados e que não direcionem suas carreiras em função de desafios e possibilidades de novos relacionamentos. Dessa forma, as mudanças podem ocorrer, mas as semelhanças entre as atividades também precisam ser preservadas. Os profissionais com essas

características direcionam e mensuram sucesso na carreira baseados na manutenção dos valores pessoais. As escolhas são impactadas por fatores internos e não por fatores externos como dinheiro e promoção (Briscoe & Hall, 2006). Por sua vez, a mobilidade física significa não estar confinado às fronteiras de uma única organização, emprego, ocupação, região ou domínio de expertise (Bendassolli, 2009).

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

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

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

Portanto, em relação à classificação da geração Y pesquisada de acordo com o perfil de carreira de Briscoe & Hall (2006), foram observados 10 grupos de perfis de carreira, sendo cinco descritos na teoria (contratado, cidadão sólido, andarilho e arquiteto de carreira proteana) e cinco não descritos por Briscoe & Hall (2006). Esses grupos foram nomeados, em função das características apresentadas de: proteano sólido, sobrevivente, focado móvel, desafio puro e viajante convicto. Os perfis de carreira organizacional, perdido e idealista não foram identificados na amostra pesquisada.

Ao analisar a associação entre os perfis e atitudes de carreira e o perfil demográfico, identificou em relação ao perfil de carreira, que foi encontrada apenas uma associação com o grupo 4 não definido. Quanto às atitudes de carreira, foi encontrada associação entre mobilidade física e estado civil e filhos - indivíduos solteiros e sem filhos têm baixa mobilidade física. Também foi encontrada associação entre mobilidade psicológica com tempo de internet e número de empregadores. Indivíduos com baixa mobilidade psicológica ficam mais tempo na internet e trabalham para menos empregadores. A atitude de alto autodirecionamento e alta orientação por valores foi associada na amostra a profissionais com mais de sete anos de experiência.

A replicação da pesquisa de Cordeiro (2012) possibilitou constatar algumas similaridades de perfil demográfico, similaridades de poucos perfis de carreira, mas significativo do ponto de vista de carreira modernas, confirmando a necessidade de novos estudos e a possível criação de escala mais aderente à realidade brasileira. As análises comparativas referentes ao perfil de carreira sinalizam que, diante dos oito perfis de carreira encontrados por Briscoe & Hall (2006),

apenas três coincidiram: contratado, cidadão sólido e arquiteto de carreira proteana. Importante ressaltar que esses três perfis possuem altas atitudes da carreira considerada moderna. Esses dados confirmam a existência de atitudes modernas nas escolhas de carreira da geração Y pesquisada. No entanto, encontrar outros perfis de carreira não reportados no estudo de Briscoe & Hall (2006) pode sinalizar a necessidade de continuidade de estudos nacionais, a fim de identificar a existência de uma escala mais aderente à realidade dos jovens brasileiros. Outros perfis além dos descritos pela teoria foram identificados sem, entretanto, confirmar qualquer tendência em relação à descrição de novos perfis de carreira. Outro ponto importante na análise comparativa é a existência, em ambos os estudos, de indivíduos com baixas atitudes de carreira moderna, sendo necessárias novas pesquisas comparativas para confirmar a realidade nacional. Não se pode concluir, com a análise das duas pesquisas, a influência significativa do perfil demográfico das amostras pesquisadas nas atitudes e perfil de carreira.

5 Conclusão

Os resultados permitiram mapear os perfis de carreira de indivíduos da geração Y, a partir do estudo realizado com alunos matriculados em cursos de pós-graduação em Gestão de uma instituição de ensino superior em Minas Gerais. Obteve-se 118 questionários válidos que de alunos pertencentes à geração Y, nascidos entre os anos de 1982 e 1994, com pelo menos um ano de experiência profissional.

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

No que se refere à classificação da geração Y de acordo com o perfil de carreira, foi detectada a existência de outros perfis além dos descritos na teoria. O mesmo ocorreu na pesquisa de Cordeiro (2012), sinalizando a existência de outras possibilidades de perfis de carreira. No entanto, como os perfis descritos na teoria e os não identificados não foram iguais nos dois estudos, não se pode concluir pela existência de novos perfis, mas por outras possibilidades.

Os perfis já descritos na teoria e encontrados em ambos os estudos foram: o contratado, cidadão sólido, andarilho, arquiteto de carreira proteana e seguro. Esses perfis exibem similaridades quanto às atitudes alta mobilidade psicológica e a alto autogestão de suas carreiras, características fortes da geração Y, que se mostra determinada, autoconfiante e em busca constante de desafios. Não se confirmaram os perfis organizacional, perdido e idealista. Os perfis não descritos e encontrados nesta amostra ressaltam combinações bem variadas das atitudes de carreira, não sendo possível classificá-los como sendo mais aderentes à carreira proteana ou à carreira sem fronteiras. Esses perfis foram denominados de proteano sólido, sobrevivente, viajante convicto, focado móvel e puro desafio. Os perfis não descritos e encontrados nesta amostra ressaltam combinações bem variadas das atitudes de carreira, não

sendo possível classificá-los como sendo mais aderentes à carreira proteana ou à carreira sem fronteiras.

A replicação e a comparação com a pesquisa de Cordeiro (2012) possibilitaram identificar similaridades de perfil demográfico com poucas divergências, assim como a confirmação de três perfis de carreira similares (contratado, cidadão sólido e arquiteto de carreira proteana), que traduzem marcantes características das carreiras modernas. Diante dessa constatação, pode-se concluir pela existência de características das carreiras modernas na geração Y pesquisada. No entanto, outros perfis diferentes dos descritos por Briscoe & Hall (2006), não coincidentes nos dois estudos, demonstra que existem outras possibilidades que precisam ser pesquisadas, reforçando o questionamento sobre a existência de perfis de carreira mais aplicáveis à geração Y brasileira.

Tais resultados parecem confirmar as críticas aos estudos geracionais, sinalizando que não se pode supor que exista um único perfil de carreira associado às gerações, delimitadas somente por data de nascimento. Apesar do período de nascimento ser um importante fator de análise, deve-se considerar para a constituição de um grupo geracional aspectos ligados à proximidade cultural, em consequência de vivência, em um mesmo período de sua formação, bem como aspectos sociais e históricos que une os diferentes indivíduos. Existem vários grupos dentro de uma mesma geração – uma elite aderente aos valores da geração Y e às carreiras modernas; e uma grande maioria de jovens, formada por operários e trabalhadores de baixa qualificação, que tendem a ter características diferentes das relatadas nas pesquisas e que precisam ser consideradas em estudos sobre a relação entre carreiras e gerações.

Referências

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment*. New York: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Journal Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., Szucs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), pp. 3-20.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus.
- Branco, V. C. (2013). *A gestão da geração Y mas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (21 de Janeiro de 2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14(3), pp. 242-260.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean career: combinations e implications. *Journal Of Vocational Behaviour*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Demuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 30-47.
- Cavazotte, F. S., Lemos, A. H., & Viana, M. D. (2010). Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? *Anais do 34º ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Coimbra, R. G., & Shirkmann, R. (2001). A geração net. *ENANPAD*. 25. Campinas: ANPAD.

- Colet, D. S., Mozzato, A. R., & Oltramari, A. P. (2017). Diferentes Gerações e a Gestão de suas Carreiras: Importância e Potencialidades. *Anais do 6º Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - ENGRP*. Curitiba, PR, Brasil.
- Cordeiro, H. T. (2012). *Perfil de Carreira da Geração Y*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP.
- Cordeiro, H. T., Freitag, B. B., Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2013). A questão das gerações no campo de gestão de pessoas: tema emergente? *Recape: revista de carreiras e pessoas*, 3(2), 2-18.
- Costa, L. V. (2014). Sucesso na Carreira. Em M. M. Siqueira, *Novas medidas do comportamento organizacional* (pp. 280-297). Porto Alegre: Artmed.
- Dante, F. S., & Arroyo, R. F. (09 de 03 de 2017). Âncoras de Carreira: por onde caminham as gerações. *Revista de Carreiras e Pessoas*, pp. 512-528.
- Deffilipi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boudaryless Career: a Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dutra, J. S. (2002). *A gestão de carreira: As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2012). *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage Publications.
- Hernaus, T., & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641. Fonte: www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm
- Lacombe, B. B. (2005). *O modelo de carreira sem fronteiras no contexto organizacional: pesquisando a carreira do professor universitário no Brasil*. São Paulo: GV Pesquisa.
- Lennan, M. F., & Avrichir, I. (2013). A prática da replicação em pesquisas do tipo survey. *Administração: ensino e pesquisa*, 14(1), 39-61.
- Lipkin, N., & Perrymore, A. (2010). *A geração Y no trabalho: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lombardia, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales - motivaciones y valores de la generacion Y. *Documento de investigación*, DI-753.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. London: Routledge.
- Martins, H. T. (2010). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Matteuman, J. (2012). *Os novos nômades globais: Como será a gestão dessa nova geração de profissionais que desconhece fronteiras e exige cada vez mais das empresas?* São Paulo: Clio Editora.
- Oliveira, S. (2011). *Geração Y: Ser potencial ou ser talento? Faça por merecer*. São Paulo: Integrare.
- Oliveira, S. (2014). *Conectados mas muito distraídos*. São Paulo: Integrare.
- Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., & Bitencourt, B. M. (2012). Juventude, Gerações e Trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? *Revista Organização e Sociedade*, 19(62), pp. 551-558.
- Rudge, M., Reis, G. G., Nakata, L., & Picchiai, D. (2017). Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. *Revista de Carreira e Pessoas*, pp. 406-421.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley.

- Silva, R. C., Dias, C. F., da Silva, M. G., Krakauer, P. V., & Marinho, B. L. (24 de março de 2012). Carreiras: novas ou tradicionais? um estudo com profissionais. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), pp. 19-39.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: demasiado parecidos para serem diferentes? *Revista de Gestão & Ideias*(3), 031-040.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2008). Percepção sobre carreiras inteligente: diferenças entre as gerações Y, X e baby Boomers. *ENANPAD*.
- Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (Abril-Junho de 2016). Percepção sobre carreiras inteligente: diferenças entre as gerações Y,X e Baby Boomers. *REGE - REvista de Gestão*, 23(2), pp. 88-98.