
Momento social, valores e expectativas:
como as mudanças econômicas influenciam a
visão dos jovens sobre o trabalho?

Social moment, values and expectations:
How economic changes can
influence the youth's view of work?

ELZA VELOSO*
RODRIGO SILVA**
LEONARDO TREVISAN***
DIONE GOMES****
JOEL DUTRA*****

RESUMO

O crescimento da economia brasileira e o atual discurso sobre a gestão de carreira e a menor dependência entre trabalhador e empresa contrastam com a visão de décadas anteriores, em que, com um baixo crescimento econômico do País, conseguir um emprego e manter-se nele era o mais importante para o trabalhador. Assim, o objetivo deste estudo é explorar expectativas e valores de jovens com idades entre 18 e 25 anos e nível educacional universitário. Foi realizada análise crítica de dois levantamentos realizados entre 2007 e 2012, à luz das mudanças econômicas. Os valores foram analisados por meio da pesquisa sobre âncoras de carreira, aplicada aos concluintes da graduação em administração. As expectativas foram analisadas por meio

* Instituição FIA, Mackenzie e FMU. Coordenadora executiva do PROGEP, da Faculdade FIA, Administração e Negócios, e professora do Mackenzie e FMU.

E-mail: elzafr@uol.com.br

** Instituição FIA e SENAC. Professor convidado do PROGEP/FIA e professor do centro universitário SENAC. E-mail: rdgcdasilva@gmail.com

*** Instituição PUC/SP. Professor da PUC/SP e da ESPM. E-mail: intrevisan@pucsp.br

**** Instituição PUC/SP. Professora da PUC/SP. E-mail: dfngomes@pucsp.com.br

***** Instituição FEA/USP. Professor da FEA/USP e coordenador do PROGEP/FIA.

E-mail: jdutra@usp.br

das respostas de trabalhadores em empresas de destaque. Foi apurada a constância da valorização da qualidade de vida em todo o período. A ambição por remuneração passou a ser preponderante somente nos últimos anos.

Palavras-chave: carreira; conjuntura econômica; jovens.

ABSTRACT

The Brazilian economic growth and the current discourse on career management and less dependence between workers and company contrast with the expectations of previous decades, when, in the condition of low economic growth, getting a job and keeping it was of the uppermost importance for workers. Thus, the objective of this study is to explore the expectations and values of young people aged between 18 and 25 years old and with a university degree. Two surveys conducted between 2007 and 2012 were subjected to a critical analysis in light of the changes that have taken place. The values were analyzed by means of a research on career anchors, applied to people with Business Administration degrees; the expectations were analyzed based on responses of workers from prominent companies. The constancy of the demand for quality of life was assessed through the whole period. The ambition for financial compensation became predominant only in recent years.

Keywords: career; economic situation; youth.

INTRODUÇÃO

A atual pressão exercida pela alta competitividade entre as empresas, principalmente por sua atuação em mercados abertos, imprimiu às relações de trabalho práticas mais flexibilizadas, inclusive no tocante à gestão da carreira e desenvolvimento profissional: se antes essas eram tarefas de competência apenas da empresa, hoje, devem ser, no mínimo, compartilhadas (DUTRA, 2010). O apelo de responsabilização das pessoas quanto ao gerenciamento da carreira, no Brasil atual, convive com um mercado de trabalho dinâmico, que proporciona possibilidades diversas de inserção e redirecionamento de expectativas profissionais dos trabalhadores. Tal dinamismo é enfatizado por dados divulgados pela mídia não acadêmica, que apontam para a dificuldade de as empresas brasileiras em contratar,

como os da pesquisa realizada pela Grant Thornton, que aponta o fato de que, entre 44 economias, o Brasil foi o país que mais contratou em 2012 (GERBELLI, 2013). Paralelamente, o Fundo Monetário Internacional (FMI) divulgou dados de 2012 em que, dentre 42 países, o Brasil aparece como o que acumula maior redução da taxa de desemprego desde 2008.

O aquecimento da economia brasileira e o atual discurso sobre a gestão de carreira, de menos dependência entre pessoa e empresa, contrastam com a visão de décadas anteriores, em que, com um baixo crescimento econômico do País, conseguir um emprego e manter-se nele era o mais importante para o trabalhador (VELOSO, 2012). Tal contraste indica que, ao longo do tempo, a visão das pessoas sobre o trabalho é pressionada, não só pelo discurso organizacional, mas também pelas mudanças sociais e econômicas do país onde as carreiras inserem-se.

Nesse cenário, não é incomum, atualmente, observar no discurso dos ingressantes no mercado de trabalho a preocupação latente com o desenvolvimento de sua carreira. Ao mesmo tempo em que conseguir um emprego é tarefa mais fácil do que em décadas anteriores, jovens são fortemente demandados pela necessidade de adequação de suas expectativas às exigências organizacionais por alta qualificação educacional e postura proativa. Explorar a evolução das expectativas e valores desses jovens, com idades entre 18 e 25 anos, consiste no objetivo principal do estudo apresentado neste artigo. Para o cumprimento de tal objetivo, faz-se uma análise crítica dos dados coletados em dois levantamentos transversais distintos, realizados no período compreendido entre 2007 e 2012, à luz das mudanças econômicas desse período.

Para tratar de valores, no primeiro estudo, foi aplicado o inventário das âncoras de carreira, de Edgar Schein (2002), aos formandos da graduação em administração de uma instituição privada da cidade de São Paulo. Para verificar expectativas quanto ao trabalho em empresas, foi aplicada uma questão de múltipla escolha aos jovens empregados de empresas que procuram destacar-se no mercado brasileiro em termos de clima organizacional positivo e boas práticas de gestão de pessoas, localizadas no estado de São Paulo. Dessa forma, este artigo está dividido em três seções, além

desta introdução e das considerações finais. Na primeira seção é apresentada a revisão da literatura, buscando montar um panorama conceitual sobre os assuntos envolvidos na pesquisa; na segunda, é apresentada a metodologia que sustentou os dois levantamentos; na terceira, os dados são apresentados e analisados a partir do desenvolvimento de um panorama da conjuntura econômica do período da coleta de dados.

REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento dos levantamentos apresentados neste estudo, algumas reflexões conceituais fizeram-se necessárias. A primeira delas explora a carreira e os valores dos jovens. Em seguida, é abordado o conceito de âncoras de carreira, utilizado para verificar os valores dos pesquisados. Por último, as reflexões utilizadas para verificar as expectativas dos jovens sobre o trabalho em empresas são divididas nos seguintes tópicos: identidade; satisfação e motivação; liderança; aprendizado e desenvolvimento.

A carreira e os valores dos jovens

A carreira dos jovens pode ser analisada por meio da visão das gerações. Nesse caso, a juventude atual, nascida a partir de 1980, pode ser considerada a Geração Y, tendo seu comportamento atribuído ao contexto histórico e social em que se insere e o contraste de suas atitudes em relação a gerações anteriores: Geração X e *baby boomers* (VELOSO, DUTRA; NAKATA, 2008).

Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012) contestam a classificação dos jovens em gerações, afirmando a possibilidade de existência de vários grupos juvenis no Brasil. Um deles, representado pela Geração Y, seria formado por jovens que cultivam valores e modo de vida associado ao de jovens de países desenvolvidos. Esse grupo insere-se no mercado de trabalho após ou durante o curso superior e tem condição social privilegiada em relação a grupos que não têm acesso à educação de terceiro grau. Outros possíveis grupos, na visão desses autores, poderiam emergir a partir da consideração das experiências profissionais de jovens com condições econômicas inferiores, como os jovens operários, trabalhadores de *call centers*, *motoboys*, entre outros.

Embora este artigo não tenha seu foco voltado para gerações, os jovens em foco nos dois levantamentos abordados têm a formação da sua identidade profissional associada ao curso superior, portanto seus valores provavelmente possam ser associados aos da geração Y. De forma geral, a urgência da tomada de decisão quanto a qual trajetória seguir na construção da identidade profissional e, ainda, a necessidade de acertar nas escolhas intensificam a ansiedade normalmente presente no início da vida profissional desses jovens. Essa ansiedade, ao mesmo tempo em que é potencializada pelas demandas geracionais (fortemente influenciadas pela conjuntura econômica), é também por elas dissimulada, haja vista o alto grau de autoconfiança exibido pela Geração Y (LIPKIN, PERRYMORE, 2010).

Com relação aos valores, há importante advertência da literatura quanto aos riscos de tentar compreender os jovens considerando apenas a velocidade das transformações tecnológicas. Sem dúvida, elas são determinantes, mas não são as únicas, pois, juntamente com tais mudanças, há uma multiplicidade de fatores históricos e sociais; dentre eles destaca-se o de ordem econômica como não menos importante para, inclusive, encurtar o hiato de tempo que define as gerações conhecidas (MALDONADO, 2006)

Nesse contexto, o conceito de âncoras de carreira ganha relevância, na medida em que norteia as decisões e escolhas profissionais, ajudando os jovens no processo de reflexão sobre sua carreira, dirimindo a possibilidade de assumirem uma postura reativa (DUTRA, 2010).

As âncoras de carreira

Dutra e Albuquerque, em texto adaptado de Edgar Schein (2002, p. 1), apresentam a âncora de carreira tal como o autor a entende: “uma combinação de áreas percebidas de competências, motivos e valores das quais não abrimos mão e representam o nosso próprio eu”. Quando sua âncora não está clara, o indivíduo corre o risco de ingressar em atividades de trabalho que não lhe proporcionarão satisfação porque não correspondem às suas inclinações pessoais. Assim, o indivíduo não se sente pleno, porque faz o que não gostaria de estar fazendo. Nesse sentido, torna-se valiosa a clareza quanto à sua orientação pessoal para o trabalho, seus motivos, seus valores e

sua autopercepção de talentos para a análise do momento presente da carreira e para as decisões futuras.

O termo âncora de carreira foi cunhado por Edgar Schein a partir de seu estudo, em 1961, que envolveu 44 alunos do programa de Mestrado da Escola Sloan de Administração do Massachusetts Institute of Technology (MIT). A ideia de Schein era entender como as carreiras administrativas evoluíam e identificar valores presentes na atividade profissional dos indivíduos ao longo de seu processo de desenvolvimento. Os alunos foram ouvidos em entrevistas realizadas durante o curso e após sua conclusão (em seis meses, um, cinco e dez anos). As mudanças ocorridas nas trajetórias dos alunos foram acompanhadas de modo a identificar seus valores e atitudes e, a partir das análises, Schein (1996) encontrou na âncora uma metáfora capaz de resgatar a ideia de conforto e ajuste retratados pela tendência do indivíduo em retornar àquelas práticas profissionais que encontram afinidade com sua autoimagem, principalmente em situações de desacordo destas práticas com seus valores, objetivos e atitudes.

A partir desse estudo e de outros desenvolvidos posteriormente com T. J. Delong, Schein identificou oito categorias de inclinações profissionais, ou âncoras de carreira. A inclinação profissional mostrou-se tão significativa para o indivíduo que, mesmo em situação de crise, ele não a abandona – sua autoimagem é definida em função dessa âncora. Por esta razão, essa âncora será predominante na carreira desse indivíduo, conforme explica Schein (1996).

A inclinação profissional (ponto de referência) pode ser entendida como o conjunto de autopercepções do indivíduo no que refere a talentos, habilidades e atitudes, desenvolvidas a partir das experiências por ele vividas. No Quadro 1, são organizadas as características gerais de cada âncora.

Quadro 1 - Características gerais das âncoras de carreira

ÂNCORAS DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS
Competência técnica / funcional (TF)	Nessa âncora o profissional adquire o senso de identidade por meio da aplicação de suas habilidades técnicas. A realização profissional vem da possibilidade de enfrentar desafios.
Competência gerência geral (GG)	Pessoas ancoradas nessa competência integram uma minoria dos profissionais; o profissional orientado para a gerência geral possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, assim, o sucesso da organização será o seu sucesso.
Autonomia / independência (AI)	Neste grupo encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância às regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controle que venham a cercar sua autonomia.
Segurança / estabilidade (SE)	Nesta âncora a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade em sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado guiará suas decisões de carreira pautado pela segurança e estabilidade.
Criatividade empreendedora (CE)	Neste grupo estão aqueles profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos.
Serviço / dedicação a uma causa (SD)	Nesta âncora não há renúncia, em qualquer hipótese, a trabalhos que sejam condizentes com os valores pessoais do profissional.
Puro desafio (PD)	A busca incessante por superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas insolúveis definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
Estilo de Vida (EV)	Nesta âncora o profissional busca encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schein (1996)

Enquanto as âncoras de carreira indicam inclinações profissionais que, quando associadas à carreira, refletem valores, neste artigo, os jovens foram considerados também quanto à sua expectativa em relação ao trabalho em empresas.

As expectativas das pessoas quanto ao trabalho em empresas

Lemos e Sá (2012) levantaram elementos valorizados pelos jovens em sua carreira, suas expectativas e o entendimento de como seria a empresa ideal para se trabalhar. Suas conclusões apontam para expectativas heterogêneas, que incluem rápido crescimento profissional, desafios, reconhecimento, segurança e qualidade de vida, em um ambiente de crescente pressão competitiva. Neste estudo, os aspectos considerados para entender expectativas dos jovens sobre o trabalho em empresas foram divididos da seguinte forma: identidade; satisfação e motivação; liderança; aprendizado e desenvolvimento.

Identidade

Para Teixeira (2002), a identificação das pessoas com a empresa ajuda a formar percepções coletivas sobre o ambiente de trabalho. O autor identifica fatores principais, relacionados a tal identificação: desafios, cultura vencedora, reconhecimento, equidade, liderança, oportunidade de carreira, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e ambiente acolhedor.

Bauman (2005) entende que o anseio por identidade vem do desejo de segurança, pois as pessoas têm necessidade de pertencer. A falta de sentido pessoal é contida porque atividades cotidianas ligadas à confiança básica sustentam a segurança ontológica, já que questões existenciais podem ser diluídas no trabalho do dia a dia (GIDDENS, 2002).

Neste artigo, o aspecto *identidade* engloba o nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. A identidade dos empregados com a organização está ligada às suas percepções sobre as relações com a empresa como instituição, as estratégias da organização, além do caráter de seu negócio (VELOSO; NAKATA; DUTRA, 2008; VELOSO *et al.*, 2009)

Satisfação e motivação

Com a emergência da escola das relações humanas, a motivação passou a se caracterizar como elemento preponderante do ambiente

de trabalho ideal das organizações (FISCHER, 1996). Como afirma Bergamini (1997), os fatores motivacionais diferem daqueles que determinam a satisfação no trabalho. Abordagens mais recentes demonstram como esses fatores dependem das características dos indivíduos e dos grupos aos quais pertencem. De acordo com essa perspectiva, diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização (CASADO, 2002).

Reichers e Schneider (1990) conferem grande importância à percepção compartilhada de *como as coisas são por aqui*, ou seja, o quanto as pessoas estão satisfeitas com aquilo que faz parte do seu dia a dia. A satisfação com o trabalho, com o relacionamento interpessoal e com as políticas e práticas de gestão sempre se configurou como principal elemento dos diagnósticos de ambiente.

Neste artigo, no aspecto *satisfação e motivação*, estão agrupadas as experiências que as pessoas vivenciam na empresa e as recompensas daí advindas, incluindo as representações sobre o trabalho (o que e como se faz), o ambiente físico (segurança, equipamentos etc.), processos de gestão (RH e outros), recompensa (o que e como se recebe) e ambiente social (com o que e como se relaciona) (VELOSO; NAKATA; DUTRA, 2008)

Liderança

Alguns autores afirmam que o líder é capaz de definir a qualidade de um ambiente organizacional. Rogers (1961), por exemplo, afirma que a equipe torna-se mais responsável, mais criativa, mais cooperativa e adapta-se mais facilmente a novos problemas quando o administrador, líder militar, ou industrial cria um determinado clima na organização. Segundo Schein (1989), os líderes transmitem a sensação de compromisso com o grupo, a partir do seu discernimento, da motivação e da habilidade para comunicar-se. Reconhece-se, portanto, que a liderança pode influenciar uma *redefinição cognitiva* nos indivíduos, articulando e produzindo novas visões e conceitos; desde que desenvolva sua habilidade para criar um sentimento de envolvimento e participação.

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

O líder tem papéis diversos, como desenvolver competências em sua equipe, ser facilitador e mentor e também criar novos líderes. O desempenho das atividades do líder depende do compartilhamento dos resultados com as pessoas (LEVEK; MALSCHITZKY, s.d.). Essa figura é também responsável por monitorar o clima organizacional em sua equipe de trabalho.

Quanto ao aspecto *liderança* são considerados neste artigo: grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias; percepção de que os líderes agem de modo orientador, inspirador, e equilibrador (justo) (VELOSO; NAKATA; DUTRA, 2008).

Aprendizado e desenvolvimento

Segundo Eboli (2002), é fundamental que as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação favoreçam uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador, não só em sala de aula, mas em todos os locais onde o trabalho acontece. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um *estado de espírito* cada vez mais presente junto aos profissionais do mundo contemporâneo. Desde o momento em que ingressam no mercado de trabalho, eles buscam um processo de constante crescimento que os fortaleçam como pessoas e como profissionais, porém é essencial que as organizações ofereçam condições propícias para isso.

Diversos autores destacam a necessidade de criar ambientes propícios à aprendizagem nas organizações contemporâneas (SEN-GE, 1990; GARVIN, 1993; NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Estas organizações oferecem um ambiente moralmente gratificante, em que as pessoas podem desenvolver seus conhecimentos especializados e também suas virtudes (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001).

Neste artigo, o aspecto *aprendizado e desenvolvimento* é definido pela sensação de crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização. Ele envolve fatores como sentimento de aprendizado no trabalho, participação e valorização das ações de educação corporativa e oportunidades de promoção (VELOSO; NAKATA; DUTRA, 2008).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste artigo, é proposta a realização da análise crítica de valores e expectativas dos jovens, com idades entre 18 e 25 anos, a partir da conjuntura econômica do período compreendido entre 2007 e 2012. Tal análise é realizada por meio dos resultados de dois levantamentos transversais distintos; portanto, torna-se necessária a divisão desta seção em duas partes: a medida de valores e a medida de expectativas.

Ambos os levantamentos obedecem à característica de pesquisa descritiva, que tem, entre suas finalidades, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999). Tais pesquisas foram realizadas por meio da aplicação de questionários padronizados, tratados de forma quantitativa.

A medida de valores

Conforme o resgate conceitual apresentado na seção anterior, o levantamento das âncoras de carreira indica valores dos quais as pessoas não abririam mão no momento de escolher determinada situação profissional.

Para a identificação da âncora de carreira dos jovens concluintes do curso de graduação em administração em uma universidade privada da cidade de São Paulo, foi utilizado o instrumento de Edgar H. Schein (2002). A abordagem dos formandos e a coleta de dados obedeceram a um cronograma de aplicação previamente elaborado junto aos professores do curso que ministravam aulas às turmas de concluintes, de modo que todas as turmas fossem alcançadas. Uma vez definidas as datas e os horários de aplicação para cada turma, os pesquisadores compareceram pessoalmente às salas de aula e aplicaram os questionários, garantindo, desta forma, o maior número de respondentes possível. Trata-se, portanto, de uma amostra por conveniência não probabilística, não podendo, assim, ter seus resultados generalizados (SELLTIZ et al., 1974).

Este questionário possui quarenta questões e permite a atribuição de uma nota de 1 a 6 para cada âncora. Os dados dessa pesquisa foram obtidos por meio da aplicação desse instrumento por seis anos seguidos: 2007 (105 respondentes), 2008 (99 respondentes), 2009 (131 respondentes), 2010 (263 respondentes), 2011 (223 respondentes) e

2012 (309 formandos). Cerca de 40% do total de indivíduos pesquisados eram homens e 60%, mulheres. Quanto à atuação profissional, 22% atuavam em marketing, 30% em administração geral, 35% em finanças e 13% em recursos humanos. Assim, foi realizado um estudo do comportamento das âncoras sob um enfoque das características dos respondentes que, por sua atuação, podem ser considerados jovens profissionais.

A medida de expectativas

Para levantar as expectativas dos jovens sobre o trabalho em empresas, foram considerados os respondentes da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar (2013). Trata-se, portanto, de trabalhadores em empresas que procuram se destacar em termos de clima organizacional positivo e boas práticas de gestão de pessoas. Os bancos de dados foram cedidos pela instituição responsável pela metodologia da pesquisa e englobaram as edições compreendidas entre os anos de 2007 e 2012. Para efeito deste estudo, diante da necessidade de obter critérios de similaridade entre as amostras dos dois levantamentos, foram considerados somente os respondentes do estado de São Paulo, com idades entre 18 e 25 anos, que estivessem cursando ou concluído a graduação. Assim como no estudo das âncoras, trata-se de uma amostra por conveniência não probabilística, não podendo, assim, ter seus resultados generalizados (SELLTIZ et al., 1974).

O requisito inicial para participar dessa pesquisa é que a organização tenha ao menos cem profissionais. O banco de dados conta com informações de cerca de quinhentas empresas a cada ano, entre nacionais e multinacionais, que se situam em diversas localidades, com portes e setores diversos. Uma vez que a pesquisa original compõe um estudo mais amplo sobre clima organizacional do que o apresentado neste artigo, vale ressaltar que a escolha original dos respondentes foi aleatória, e o cálculo do lote e da amostra mínima obedeceu a critérios de amostragem disponíveis no laudo técnico da pesquisa.

Para efeito deste estudo, a amostra de empregados respondentes considerados foi a seguinte: 2007, 4938 respondentes; 2008, 5561 respondentes; 2009, 5580 respondentes; 2010, 6047 respondentes;

2011, 3595 respondentes; e 2012, 5378 respondentes.

No estudo original, a questão aqui abordada foi proposta aos respondentes com o intuito de promover subsídios para validação de categorias de uma pesquisa de clima organizacional, bem como sua adequação à realidade brasileira (VELOSO; NAKATA; DUTRA, 2008). Com tal finalidade, foi elaborada uma questão que perguntava: *O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?* Tal questão figurou no formulário antes das 64 afirmações relativas ao ambiente de trabalho e aceitava somente uma opção de resposta. O Quadro 2 ilustra esta questão, aplicável a qualquer organização, e não somente à empresa onde o respondente trabalhava. As alternativas de resposta e suas categorias respondentes são apresentadas no mesmo quadro.

Quadro 2 - Questão geral e alternativas de resposta

O que faz você considerar uma empresa um excelente lugar para se trabalhar?	
Eu compreender e concordar com os objetivos da empresa, com aquilo que ela faz para seus clientes, para a sociedade e para a comunidade.	Identidade
Eu me sentir satisfeito(a) e motivado(a) com aquilo que faço, com o que ganho e com o dia a dia de trabalho.	Satisfação e motivação
Eu perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.	Aprendizado e desenvolvimento
Ter chefes que eu respeite, confie e que orientem adequadamente sua equipe de trabalho.	Liderança
Nenhum dos motivos descritos acima.	

Fonte: Elaborado pelos autores

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os principais resultados dos levantamentos realizados e descritos na seção anterior.

Valores dos jovens

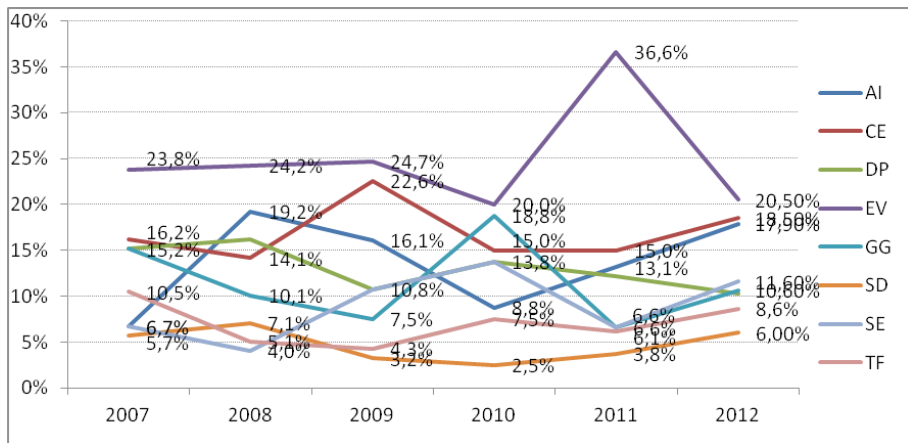
Na Tabela 1 e Figura 1, são apresentadas as variações das âncoras de carreira dos jovens respondentes do levantamento relativo aos seus valores (Pesquisa Âncoras de Carreira).

Tabela 1 - Valores dos jovens – pesquisa Âncoras de Carreira

Âncora	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AI	6,7%	19,2%	16,1%	8,8%	13,1%	17,90%
CE	16,2%	14,1%	22,6%	15,0%	15,0%	18,50%
DP	15,2%	16,2%	10,8%	13,8%	12,2%	10,30%
EV	23,8%	24,2%	24,7%	20,0%	36,6%	20,50%
GG	15,2%	10,1%	7,5%	18,8%	6,6%	10,60%
SD	5,7%	7,1%	3,2%	2,5%	3,8%	6,00%
SE	6,7%	4,0%	10,8%	13,8%	6,6%	11,60%
TF	10,5%	5,1%	4,3%	7,5%	6,1%	8,6%
Total percentual	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total absoluto	105	99	93	263	213	309

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 1 - Valores dos jovens – pesquisa Âncoras de Carreira



Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados mostram que a âncora que mais subiu ao longo dos anos foi “autonomia e independência”. Em 2007, essa âncora encontrava-se na penúltima posição, mas, em 2012, passa a ocupar a terceira. A âncora de “serviço e dedicação a uma causa” vem sendo a última em todos os anos da pesquisa; por outro lado, a âncora

“estilo de vida” mantém-se em primeiro lugar durante todos os anos do levantamento.

Expectativas dos jovens

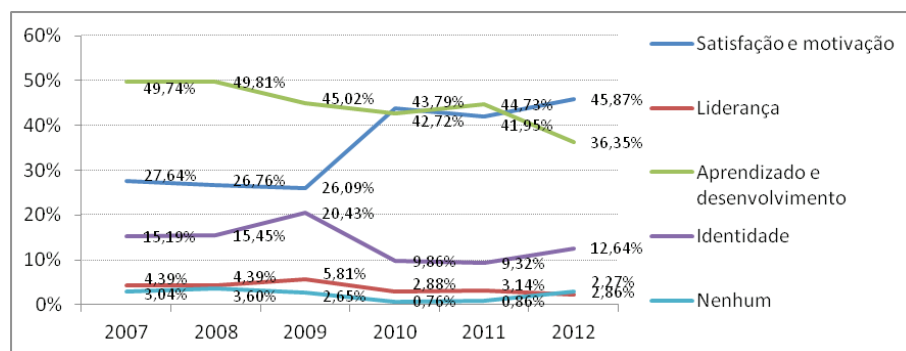
Na Tabela 2 e Figura 2 são apresentadas as variações das expectativas dos jovens respondentes da Pesquisa Melhores Empresas.

Tabela 2 – Expectativas dos jovens – pesquisa Melhores Empresas

Expectativas dos jovens	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Satisfação e motivação	27,64%	26,76%	26,09%	43,79%	41,95%	45,87%
Liderança	4,39%	4,39%	5,81%	2,88%	3,14%	2,27%
Aprendizado e desenvolvimento	49,74%	49,81%	45,02%	42,72%	44,73%	36,35%
Identidade	15,19%	15,45%	20,43%	9,86%	9,32%	12,64%
Nenhum	3,04%	3,60%	2,65%	0,76%	0,86%	2,86%
Total percentual	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Total absoluto	4938	5561	5580	6047	3595	5378

Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2 - Expectativas dos jovens – pesquisa Melhores Empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados mostram que “aprendizado e desenvolvimento” foi o fator preponderante nas expectativas dos jovens sobre as

empresas, entre 2007 e 2009, cedendo lugar, a partir de 2010, para “satisfação e motivação”. É importante enfatizar que esse fato não significa que “aprendizado e desenvolvimento” tenha caído brusca-mente, mas que o fator “identidade” perdeu importância na visão dos jovens respondentes da pesquisa.

Associação entre os estudos

A associação dos resultados das expectativas com os resultados relativos aos valores aponta para a possibilidade de que os respon-dentes, em sua busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, típica dos jovens da geração Y, manifestam, ao longo do tempo, a preferência por valores relacionados às âncoras “estilo de vida” e “autonomia e independência”.

A necessidade por autonomia financeira, típica da idade, reflete-se na expectativa por “satisfação e motivação”, que representa, entre outros fatores, a remuneração oferecida pela empresa. Já a perda de importância do fator “identidade” reflete-se na baixa preferên-cia pela âncora “serviço e dedicação a uma causa”, mais voltada à associação do trabalho com valores pessoais.

Análise conjunta dos resultados a partir da conjuntura eco-nômica do período das pesquisas

A análise dos resultados apresentados nos levantamentos con-siderados neste estudo pode ter como ponto de partida o impacto da crise econômica internacional, iniciada em setembro de 2008, no mercado de trabalho. Paralelamente, é preciso considerar que fatores internos, estruturais, também tiveram forte impacto sobre o mercado de trabalho, como a constante perda de participação da indústria na formação do Produto Interno Bruto (PIB), com a gera-ção de empregos em outros setores, especialmente no de serviços (BACHA 2013).

Estudos já apontaram como o mercado de trabalho organiza-se ou reestrutura-se a partir dos movimentos imediatos da conjuntura (DRUCK; FRANCO; SELIGMAN-SILVA, 2010; DEDECCA; ROSAN-DINSKY, 2006). Portanto, em dezembro de 2008, os concluintes do curso superior tinham expectativas de colocação no mercado de trabalho bastante diferentes do aluno que concluiu seu curso já com

a crise econômica produzindo forte queda do Produto Nacional Bruto, em dezembro do ano seguinte.

A variação das expectativas, a partir do impacto da crise no mercado de trabalho entre 2008 e 2009, já foi objeto de diferentes análises. Pochmann (2009) mostra a rapidez dessa alteração com a descrição dos dados do último trimestre de 2008, com o crescimento do PIB anualizado em 4,3%, para o recuo da expansão para 1,6% no final do primeiro trimestre de 2009. A contração na oferta de emprego, com o desenrolar rápido da crise, é ainda mais acentuada para os trabalhadores na faixa até 25 anos de idade. Ferrari Filho (2009) avalia os impactos do primeiro semestre de 2009 no mercado de trabalho ao longo de todo o ano para concluir que a hipótese de recuperação da oferta só se dará no ano seguinte, 2010.

Antes de avançar na análise da conjuntura nas expectativas de emprego dos jovens de cada um dos anos do período 2007/2012, é preciso observar a mudança estrutural de longo prazo que está em curso e que alcança esta geração, especificamente após o impacto da crise internacional de 2008. O auge da oferta de trabalho no setor da indústria de transformação ocorreu em 1985, quando este correspondia a 25% do PIB. Desde esta data, a importância da indústria vem declinando constantemente, até atingir 15,1% em 2011. Observe-se a aceleração desse declínio uma vez que, em 2012, essa participação alcançou apenas 13,8% do PIB (BONELLI, PESSOA, MATOS, 2013).

O perfil do emprego de qualidade, típico do setor industrial, certamente foi prejudicado com esta mudança. O setor de serviços, primeiro, e o de comércio, depois, foram os que mais ganharam participação na formação do PIB com o declínio na oferta de emprego na indústria. O trabalho nesses setores, tanto no de serviços como no comércio, demanda outras características do empregado, algo diferente do trabalho industrial. Uma dessas diferenças é que nestes setores, por exemplo, a remuneração variável por desempenho é fato comum, algo praticamente inexistente na indústria. A compreensão dos motivos pelos quais a âncora “autonomia e independência”, que estava em sétimo lugar em 2007 e alcançou o terceiro lugar em 2012, começa pela percepção das características próprias dos setores que ampliaram a participação no PIB neste período. São setores que

podem proporcionar condições de trabalho menos rígidas do que as oferecidas pela indústria.

É importante observar que a perda de participação do setor industrial no PIB ganhou aceleração exatamente neste período, 2008/2012, com a mudança na oferta do perfil de emprego no Brasil. Uma premissa essencial neste fato é que o PIB da indústria começou a divergir acentuadamente do PIB total a partir da crise de 2008, ou seja, o produto do País como um todo crescia de uma forma, e o da indústria, de outro. Depois do pico da crise, no último trimestre de 2008, o Brasil enfrentou recessão profunda, mas diferenciada. Enquanto o PIB da indústria caiu por dois trimestres consecutivos, com taxas anualizadas superiores a 20%, a contração no setor de serviços caiu por apenas um trimestre e com taxa anualizada de 10% (PASTORE, GAZZANO, PINOTTI, 2013). A reação oficial a essa queda foi o grande estímulo da demanda, com forte derrubada da taxa de juros (a Selic caiu de 13,75% em janeiro de 2009, para 8,75% em julho do mesmo ano), com crédito dos bancos oficiais registrando expansão de 30% em 2009 (FREITAS, 2011).

O impulso à demanda beneficiou diretamente o setor de serviços, mas não a indústria, porque ocorreu forte crescimento na importação tanto de bens de consumo (especialmente eletroeletrônicos) quanto de insumos industriais (BACHA; BOLLE, 2013). O resultado desse processo foi que, em 2009, a indústria contratava 19,8 milhões de trabalhadores, enquanto o setor de serviços ampliava as contratações para 60,2 milhões; na prática, uma proporção de um para três. Se destes dados for retirado o emprego na construção civil (que produz bens domésticos não industriais diretamente), a indústria geral empregou, em 2009, apenas 13,1 milhões de trabalhadores (PASTORE; GAZZANO; PINOTTI, 2013).

O incentivo ao consumo beneficia o setor de serviços – que não sofre concorrência de importados, pois é difícil internalizar prestadores de serviço –, e não a indústria, que sofre diretamente esta concorrência externa. Porém, o impulso à demanda também provocou significativa mudança no perfil geral de salários. O aumento na demanda de mão de obra do setor de serviços provocou crescimento nos salários médios reais em todos os setores, seja qual for sua participação no PIB. Em outras palavras: a maior oferta de trabalho nos

serviços gerou elevação contínua no salário médio real, inclusive na indústria, e gerou forte disputa por mão de obra em todos os setores. Uma das principais razões pelas quais o PIB oscila desde 2008, e o desemprego não avança, é a estável (ou crescente) oferta de emprego no setor de serviços (SILUK, DALLA NORA, 2011).

Este fato, maior indução à demanda e maior crescimento nos serviços, acentuou-se a partir de 2009. As empresas, mesmo as de perfil intensivo de mão de obra, foram obrigadas a iniciar políticas de retenção de empregados, em todos os níveis. É fato que situações muito próximas à de pleno emprego elevam, por exemplo, a percepção de que os custos de não oferecer treinamento e outros benefícios representam perdas contínuas de trabalhadores, repostos cada vez com salários mais altos (WALKER, FERREIRA, 2012). A crise internacional, que se acentuou em 2009, também consolida a visão de que não mais apenas indústria, especialmente, seria demandante de capital humano capacitado, pelas pressões competitivas que o setor sofre, tanto no mercado externo como interno. Novamente, a disputa por mão de obra atraída pelo aquecimento do setor de serviços provocou investimentos constantes em capital humano em todos os setores, não só no industrial, o que era tradicional na economia brasileira (CARRASCO, PINHO de MELLO, 2013).

Este ponto é essencial e justifica a difusão, em todos os setores, de que treinamento é fato presente em quase toda oferta de emprego, não se constituindo mais em diferencial relevante na hora da escolha por parte do empregado. A análise dos itens “satisfação” e “motivação”, crescentes nos anos recentes da pesquisa Melhores Empresas, expõe exatamente a busca por outros benefícios na oferta de um posto de trabalho, e não mais somente a possibilidade de treinamento ou formação, porque, de modo geral, esta oferta está muito difundida. O motivo dessa difusão é macroeconômico, no sentido da disputa por mão de obra provocada pela enorme expansão dos serviços, fruto do impulso à demanda como decisão de política econômica, que perdura ao longo de todo o período 2008/2012.

Outro aspecto essencial, que justifica a construção de diferentes expectativas do jovem em relação à carreira e emprego, está na diversificação de negócios de grandes grupos empresariais, que promovem modelos diferenciados de desenvolvimento; algo distante

da tradicional concentração em investimento em setores industriais. Essa diversificação, produto do processo da intensa globalização da economia mundial desde o final dos anos 1990, analisada em profundidade por Hausmann e Rodrick (2003), alcançou características ainda mais específicas após a crise financeira internacional de 2008. Nesse processo, mesmo em países com bons fundamentos econômicos, empresários não conseguem mais saber com clareza quais produtos podem ser produzidos de forma economicamente viável (ALMEIDA, 2011). O quadro de intensa descoberta de novos negócios gera construção constante de novas expectativas, especialmente nos trabalhadores mais jovens, que observam os seguidos aportes e grandes investimentos como um inesgotável *baú de oportunidades* que deve ser constantemente *visitado* (BARBOSA FILHO, 2012; OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2011; LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Parte considerável das novas expectativas de trabalho, com formas que diminuem a necessidade de identificação com a organização, também detectada na pesquisa Melhores Empresas, e também na constante escolha da âncora “estilo de vida” como primeira opção entre formandos do curso de Administração, sugere vínculos com essa contínua fase de descobertas e de investimentos muito diversificados dos grandes grupos empresariais.

É importante observar, no entanto, que os jovens, especialmente os concluintes do ensino superior em 2010, já vivenciaram conjuntura econômica de impulso à demanda ainda mais acentuada em sua entrada no mercado de trabalho. Araújo e Gentil (2011) demonstraram a relevância de efeitos da política anticíclica, tanto fiscal como monetária, e os desdobramentos dessa ação no mercado de trabalho do País. Em dezembro de 2010, após o período eleitoral, o PIB brasileiro registrava expansão de 7,55%. O impacto macroeconômico dessa política promoveu a reversão de expectativas no mercado de trabalho, pela primeira vez em décadas, com quadro de pleno emprego.. Contrin (2010) aponta exatamente a rapidez da reversão em período especialmente curto: em quatro trimestres, os juros básicos invertiam a tendência radicalmente e voltavam a subir, com os sinais de que era necessário o *esfriamento* da atividade econômica. O formando de 2010, portanto, assentava suas perspectivas de trabalho

em realidade praticamente oposta à de seu colega do ano anterior.

A investigação sobre âncoras de carreira, no final do ano seguinte, dezembro de 2011, novamente defrontou-se com quadro diverso do ano anterior. O mercado de trabalho brasileiro seguia com sinais constantes de recuo do desemprego. Análise da conjuntura do Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada (Ipea) mostrou a resistência do emprego sustentada em padrões de consumo, e não em investimentos (IPEA, 2011). O impacto dessa constatação refletia novamente a expansão dos serviços, mesmo com recuo no crescimento do PIB e acesso a empregos, ainda que não os de tradicional perfil de maior qualidade, como apontado por Vizzioli e Alvim (2012).

A conjuntura específica de 2011 talvez demonstre com mais intensidade por que a diversificação das atividades gerava expectativas novas de emprego identificadas, tanto na pesquisa Melhores Empresas como nas âncoras de carreira dos jovens. A forte participação do Brasil na ordem internacional como produtor de *commodities* permitiu nova interpretação sobre o efetivo valor agregado de produtos primários. As etapas sequenciais da cadeia produtiva que envolvem *commodities*, como minério de ferro, celulose, cimento ou outros insumos, revelaram alto valor adicionado (LAZZARINI, JANK, INOUE, 2013). Ou seja, em torno das *commodities* desenvolveu-se uma grande quantidade de novas funções em empresas que apenas usam a *commodity* como um elemento em enorme cadeia de agregação de valor (GASQUES et al., 2012).

O ano de 2011, especialmente, consolidou a posição do agronegócio como setor com melhor desempenho na balança de comércio do País. Durante toda a década (2001/2011), o saldo específico da balança de comércio do agronegócio compensou os déficits provocados pela diferença entre exportações e importações dos outros setores da economia brasileira. Observe-se que as exportações brasileiras do agronegócio aumentaram entre 1990 e 2011, saltando de US\$ 11,9 bilhões para US\$ 77,5 bilhões no período. Sem esquecer o salto no mercado doméstico no consumo dos produtos das cadeias de valor adicionado das *commodities* pela forte recuperação do salário real (CONTINI et al., 2012). O impacto destes novos negócios nas escolhas das âncoras e as expectativas que aparecem na pesquisa Melhores Empresas merecem, portanto, significativa atenção.

A análise de resultados da pesquisa não poderia desprezar esses movimentos de conjuntura. A divisão da amostra por ano procurou refletir, na medida do possível, as diferentes visões do mundo do trabalho que a conjuntura econômica de cada ano oferece aos jovens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este estudo, é importante resgatar a questão que compõe o título do artigo: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho?

As pistas, que são reveladas pela análise econômica apresentada na seção anterior, levam à indicação de que a visão dos jovens e sua sensação em relação à vida profissional e ao trabalho em empresas podem ser influenciadas pelo momento econômico em que sua carreira se insere.

Quanto aos valores, é importante lembrar a visão de Schein (1996), voltada à constatação de que as preferências sobre a carreira, que refletem valores, têm caráter individual. Por outro lado, os resultados da pesquisa Âncoras de Carreira mostram que, ao longo dos anos, grupos de jovens apontam tendências profissionais que parecem sofrer influências contextuais. O contexto, no primeiro levantamento apresentado neste estudo, associa-se a um período marcante da vida dos jovens: a conclusão do curso superior. O aumento da âncora “autonomia e independência”, ao longo dos anos, parece estar associado à desaceleração do crescimento da indústria e ao crescimento do comércio e dos serviços no Brasil. Paralelamente, características relacionadas à geração desse grupo de pessoas, nascidas após 1980, mantêm a valorização de questões ligadas à qualidade de vida como uma constante ao longo dos anos, algo que se reflete no predomínio da âncora “estilo de vida”. Nesse caso, o momento social não parece estar associado ao *estado de espírito* do jovem quanto à sua carreira.

Quanto às expectativas, no segundo levantamento apresentado neste estudo, o comportamento coletivo, associado ao momento econômico corrente, torna-se mais claro. O declínio da visão da “identidade” como aspecto preponderante na consideração de uma empresa como um excelente lugar para se trabalhar, além de apresentar associação com a diversificação da economia, que se

distancia da sociedade industrial, mostra a valorização crescente de recompensas mais diretas, como salário e ambiente de trabalho, refletida na preponderância dos últimos anos da necessidade “satisfação e motivação”. Esse último aspecto parece estar fortemente associado à reorganização do mercado de trabalho, que leva empresas de diversos setores a dificuldades de contratação. O reposicionamento do “aprendizado e desenvolvimento”, que passa a ocupar a segunda posição nos últimos anos, também pode ter sua leitura associada ao fato de que a necessidade de capacitação de mão de obra consolidou-se nos anos anteriores e deixou de ser algo raro no ambiente organizacional.

A importância deste estudo reside na tentativa de compreender valores e expectativas dos jovens, associando esses fatores à evolução da conjuntura econômica dos últimos anos. A relação entre o ambiente acadêmico e o profissional também é enfatizada na associação entre o trabalho em empresas e a conclusão do curso superior.

Uma das contribuições do estudo é a captação da tendência de que a valorização da qualidade de vida, que se reflete na busca por equilíbrio entre vida profissional, mantenha-se constante nos próximos. Esse fato indica a necessidade de incorporação de práticas que atendam a esse anseio nos modelos de gestão de pessoas das organizações. Essa constatação pode ser percebida pela associação da maior ocorrência da âncora “estilo de vida” com o crescimento da âncora “autonomia e independência” e com as expectativas por “satisfação e motivação”. Paralelamente, a diminuição da importância de “identidade” com a empresa, associada à menor valorização da âncora “serviço e dedicação a uma causa”, pode sugerir uma relação mais utilitária dos jovens com as empresas.

Como limitação deste estudo, podemos citar a análise de amostras de duas pesquisas, que, originalmente, não tinham o mesmo objetivo. Além disso, esta é uma pesquisa que emprega estudos transversais, com respondentes distintos ao longo dos anos, não podendo ser classificada como um estudo de natureza longitudinal. Portanto, para estudos futuros, sugere-se a aplicação das duas pesquisas ao mesmo público de respondentes e seu acompanhamento ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. O papel do BNDES no financiamento do desenvolvimento: novos e velhos desafios. In BONELLI, R. (org.). **A agenda de competitividade do Brasil**, Rio de Janeiro, IBRE/FGV, 2011
- ARAUJO, V. L.; GENTIL, D. I. **Avanços, recuos, acertos e erros: uma análise da resposta da política econômica brasileira à crise financeira internacional**. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=9774>. Acesso em: 5 ago. 2012.
- ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo, Atlas, 2001.
- BACHA, E. Bonança externa e desindustrialização: uma análise do período 2005-2011. In: BACHA, E.; BOLLE, M. B. (Orgs.). **O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
- BARBOSA FILHO, F. H. O jovem no mercado de trabalho. In: BARBOSA, L. (Org.). **Juventudes e gerações no Brasil contemporâneo**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BAUMAN, Z. **Identidade: entrevista a Benedito Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BONELLI, R.; PESSOA S.; MATOS, S. Desindustrialização no Brasil: fatos e interpretação. In: BACHA, E.; BOLLE, M. B. (Orgs.). **O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
- CARRASCO, V.; PINHO DE MELLO, J. M. Um conflito distributivo esquecido. In: BACHA, E.; BOLLE, M. B. (Orgs.). **O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CONTINI, E. et al. Exportações: motor do agronegócio brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, v. 21, n. 2, abr.-mai.-jun. 2012.
- CONTRIM, A. L. A retomada do crescimento econômico em 2010 e a política econômica. **Indicadores Econômicos - FEE**. Porto Alegre, v. 38, n. 2, 2010.
- DEDECCA, C. S.; ROSANDINSKY, E. N. Recuperação econômica e a recuperação de empregos formais. **Parcerias Estratégicas**, v. 11, n. 22, 2006.
- DRUCK, F.; FRANCO G.; SELIGMAN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- EBOLI, E. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. F. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FERRARI FILHO, F. Como era de se esperar, a crise internacional chegou ao Brasil. E agora,

o que fazer para mitigarmos os impactos da crise em 2009 e retomarmos o rumo do crescimento em 2010? **Revista Economia & Tecnologia**, v. 5, n. 2, 2009.

FISCHER, A. L. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN AVANCES, 1996, Santiago. Anais...Santiago, Chile: XXXI Asamblea Anual de CLADEA, 1996.

FREITAS, M. C. P. Estratégias concorrenciais e crédito bancário no Brasil no contexto pós-crise. **Boletim de Economia** – Grupo de Economia / Fundap n. 6, ago. 2011. Disponível em: <http://novo.fundap.sp.gov.br/arquivos/PDF/Boletim_6_completo.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2013.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 74, p. 78-91, Jul.-Aug. 1993.

GASQUES, J. G. et al. Produtividade da agricultura brasileira e os efeitos de algumas políticas. **Revista de Política Agrícola**, v. 21, n. 3, jul.-ago.-set. 2012.

GERBELLI, L. G. O Brasil é o quinto país que mais contrata. **O Estado de S. Paulo**, 3 fev. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,brasil-e-o-quinto-pais-que-mais-contrata,142764,0.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAUSMANN, R.; RODRICK, D. Economic development as self-discovery. **Journal of Development Economics**, v. 72, dez. 2003.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Análise de Conjuntura**. Temas de Economia Aplicada. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10857>. Acesso em: 5 ago. 2012.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAZZARINI, S. G.; JANK, M. S.; INOUE, C. F. K. Commodities no Brasil: maldição ou bênção? In: BACHA, E.; BOLLE, M. B. (Orgs.). **O futuro da indústria no Brasil**: desindustrialização em debate. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

LEMO, A. H. C.; SÁ, P. F. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: XXXVI ENANPAD: ANPAD, 2012.

LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITZKY, N. Liderança. s.d. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf>. Acesso em: mai. 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

MALDONADO, M. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.** 2006. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html> >. Acesso em: 20 abr. 2013.

AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR. Você S.A: Editora Abril, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: (re)situando a discussão sobre Geração Y no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2011, João Pessoa. Anais...João Pessoa: III EnGPR: ANPAD, 2011;

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, p. 551-558, jul.-set. 2012.

PASTORE, A. C.; GAZZANO M.; PINOTTI, M. C. Por que a produção industrial não cresce desde 2010? In: BACHA, E.; BOLLE, M. B. (Orgs.). **O futuro da indústria no Brasil: desindustrialização em debate.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

POCHMANN, M. O trabalho na crise econômica no Brasil: primeiros sinais. **Economia & Tecnologia**, v. 17, abr.-jun. 2009.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and culture: An evolution of constructs. In: SCHNEIDER, B. (Ed.). **Organizational climate and culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

ROGERS, C. **On becoming a person.** Boston: Houghton Mifflin, 1961.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership: A dynamic view.** San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. H. **Career Anchor.** Âncoras de carreira. Adaptado por Joel S. Dutra e Lindolfo G. Albuquerque. São Paulo: USP, 2002. (Em formato de apostila para uso em aula.)

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1974.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SILUK, J. C. M.; DALLA NORA, L. D. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **Revista de Administração Contabilidade e Economia - RACE**, v. 10, n. 1, 2011.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coords.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, F. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: XXXII ENANPAD: ANPAD, 2008

VELOSO, F. F. R. et al. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: XXXIII ENANPAD: ANPAD, 2009.

VIZIOLI, T; ALVIM, T. Os efeitos da retomada da crise mundial na economia brasileira. **Carta de Conjuntura do IPEA**. 2012. Disponível em: <<http://petecounb.files.wordpress.com/2012/05/panorama-da-economia-brasileira-carta-de-conjuntura-do-ipea-thac3ads-alvim-e-thac3ads-vizioli.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2012.

WALKER, E. C.; FERREIRA, M. A. Contribuição dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v. 2, n. 1, jan.-fev.-mar.-abr. 2012.

Recebido em: 13.12.2013

Aprovado em: 30.1.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>