

As Carreiras Inteligentes e as Percepções das Gerações sobre Crescimento Profissional

Danube Almeida Dos Santos

UniFOA

MÔNICA DE OLIVEIRA LOUZADA

monica.lou.zada@hotmail.com

UniFOA

SAMANTA EVELIN DE GUSMÃO DE OLIVEIRA

evelin.s.g.o@gmail.com

UniFOA

THAIS CORRÊA AGUIAR

thaiscorrea25@hotmail.com

UniFOA

Fernanda Augusta de Oliveira Melo

faomelo@Yahoo.com.br

UniFOA

Resumo: A visão de carreiras organizacionais, pautada pela estabilidade, vem sendo substituída nas últimas décadas pelo conceito de novas carreiras, construídas sobre as necessidades e desejos individuais, extrapolando as fronteiras das empresas e considerando fatores de flexibilidade e independência. Neste contexto, surgem as diferentes percepções das gerações sobre carreira e crescimento profissional, configuradas em decorrência de múltiplas experiências e eventos históricos expressivos vividos por cada grupo geracional. Diante deste cenário a pesquisa teve por objetivo investigar se as organizações estão preparadas para atender as ambições de carreiras das diversas faixas etárias. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico e um estudo exploratório onde analisou-se o modelo de gestão da empresa McDonald's Brasil. O presente estudo se justifica pela necessidade do entendimento de como os profissionais presentes no mercado de trabalho conduzem sua carreira e como respondem aos estímulos oferecidos pelo empregador. Através dos resultados obtidos, concluiu-se que as empresas ainda precisam adequar-se satisfatoriamente às ambições específicas de cada geração.

Palavras Chave: Carreiras - organizações - gerações - ascensão -

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, sem fronteiras, a atuação das organizações é permeada pela cobrança por flexibilidade, modelo este não peculiar das organizações, mas que se estende aos indivíduos, sendo necessário repensar o planejamento de suas carreiras de forma mais independente e proativa.

A abordagem tradicional de carreiras organizacionais cede lugar para as carreiras sem fronteiras, em que os indivíduos são incentivados a pensar em suas carreiras além das fronteiras da empresa. Assim, é preciso desenvolver competências que propiciem contribuir de forma mais eficaz com a sua organização, bem como favorecer a mobilidade da pessoa entre organizações.

Para atender as novas exigências, Arthur e Rousseau (1999) *apud* Tieppo *et al.* (2011) desenvolveram um método de análise de gestão de carreira, denominado de carreiras inteligentes, fundamentado por três grupos de competências pessoais e transferíveis entre organizações. São elas: *know-why*, *know-how* e *know-whom*. Para os autores, torna-se essencial que o indivíduo desenvolva a capacidade de autoconhecimento, para buscar aprendizado e elevar suas competências.

De acordo com Dutra *et al.* (2009), a construção de carreiras inteligentes depende, em certo grau, da iniciativa do colaborador. No entanto, as organizações têm um papel relevante no provimento de recursos para que a carreira se desenvolva.

Diante dessa problemática, a questão que norteou a pesquisa foi: “*As organizações atualmente estão preparadas para atenderem as ambições de carreira de seus colaboradores?*”

Neste contexto, esta pesquisa teve por objetivo geral analisar o conceito de planejamento de carreiras fundamentado em competências, denominado carreiras inteligentes. Como objetivos específicos, evidenciar a influência que as percepções das diferentes gerações exercem sobre o comportamento das empresas e esclarecer se as organizações estão trabalhando para atender às expectativas mais recentes da gestão de carreiras.

A pesquisa de cunho qualitativo utilizou como procedimentos metodológicos a revisão bibliográfica e um estudo exploratório sobre o modelo de gestão da empresa McDonald's Brasil, que serviram de base para a elaboração de uma proposta prática para a empresa, fazendo a conexão com os elementos estudados.

Diante do exposto, a pesquisa se justificou pela necessidade de se definir práticas de gestão de carreiras dentro das organizações que estejam condizentes com os diversos anseios e percepções das gerações acerca de seu crescimento profissional. Tal pensamento legitima a afirmação de Veloso *et al.* (2011, p. 70) de que “a adoção de práticas de gestão de carreira pela empresa, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção de seus funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional”.

2 CARREIRAS

Segundo Vasconcelos *et al.* (2010), a palavra carreira significa na língua inglesa “estrada para carruagem”. Cronologicamente tem sido utilizado o conceito de carreira como caminho, ou seja, uma trilha a ser seguida para a progressão profissional de forma segura e visível, apoiada em um contexto de estabilidade, hierarquias definidas e planejamento de longo prazo.

Hall (2002) *apud* Veloso, Dutra, Nakata (2008) pontua quatro conotações distintas nas quais o termo carreira é usado, tanto popularmente quanto na ciência comportamental:

1. **Carreira como avanço:** é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima.
2. **Carreira como profissão:** uma maneira também popular, mas menos comum, de enxergar carreira é a de que certas ocupações representam carreiras e outras não. Nessa visão seriam consideradas *carreiras* somente as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de *status*, enquanto os trabalhos que normalmente não conduzem a um avanço progressivo não são vistos como a construção de uma carreira.
3. **Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida:** nesta definição, mais representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho. De acordo com essa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. **Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida:** nesta definição, também representativa para os escritores que tratam da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Dutra (2002) chama atenção também para a carreira como mobilidade ocupacional (um caminho a ser trilhado) ou como estabilidade ocupacional (a carreira como profissão). O conceito “na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa” (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008, p. 2).

Para Silva *et al.* (2011), o termo carreira pode significar um emprego assalariado, o sentimento de pertencer a um grupo profissional, a vocação (fazer algo com alto nível de comprometimento afetivo) e a ocupação (fazer algo por necessidade ou obrigação); pode ainda determinar a posição de um profissional em uma organização (associada a passagens por diversos cargos na hierarquia).

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE CARREIRAS

Os conceitos de carreiras vêm se desenvolvendo nas últimas décadas devido ao impacto das mudanças provocadas pela globalização, tecnologia e diversidade no ambiente de trabalho.

Segundo Silva *et al.* (2011, p. 4), “a literatura especializada em carreira dedica-se a ajudar as pessoas a planejar e escolher a carreira e a entender o mercado de trabalho”.

Antes da década de 90, carreira era conceituada como carreira tradicional, associada às dificuldades das empresas em atender as suas deficiências de profissionais qualificados e, em particular, de garantir que estes estivessem devidamente preparados para alcançar posições hierarquicamente mais elevadas, tendo em vista a ampliação da complexidade funcional e da burocratização das organizações. A definição relaciona-se ao processo de planejamento de recursos humanos e associa a carreira à progressão vertical na estrutura organizacional e à melhoria salarial. Complementando, Silva *et al.* (2011) afirmam que tal modelo se sustenta no entendimento de emprego herdado da sociedade industrial: o empregado é fiel à companhia, e em troca, é recompensado com estabilidade.

Já nos anos 90, a maior parte das pesquisas enfatizava “as carreiras ligadas a grandes organizações, as chamadas *carreiras organizacionais* – concebidas para revelar um único cenário de emprego” (DUTRA *et al.*, 2009, p. 59).

Essa visão tradicional de carreira organizacional, a carreira pertencente à organização, tem mudado com diversos fatores, tais como: (i) o impacto provocado pela globalização; (ii) tecnologia; e (iii) a diversidade no ambiente corporativo. Fato evidenciado por Vasconcelos *et al.* (2010, p. 230), quando afirmam que os colaboradores vêm assumindo o comando de sua

evolução profissional, “um entendimento que se desenvolveu após os esforços de estudiosos que se concentraram no tema nas últimas três décadas”.

Diversos autores propõem o conceito de carreira subjetiva, que vai além de uma organização: uma sequência de experiências relativas às funções ao longo da vida. Como afirma Maciel (2010), é consenso nos estudos sobre o tema que o mito da estabilidade e da segurança deu lugar à flexibilidade e à capacidade de adaptação, com a pessoa assumindo a gestão de sua carreira, movimentando-se e se redirecionando de maneiras diversas e conforme suas necessidades e contextos.

Surgiram os desafios de conciliar vida pessoal com trabalho devido ao aumento de pais/mães solteiros e às necessidades de adaptação a vários empregos ao longo da vida e de flexibilização para operar num mundo globalizado (SILVA *et al.*, 2011, p. 4).

Esta nova perspectiva veio consolidar a compreensão de carreiras inteligentes como um conjunto de atividades exercidas por um indivíduo para guiar seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização exclusiva, de maneira a alcançar o nível mais alto de competências.

A capacidade de um profissional seria apenas o ponto de partida para sua inserção no mercado de trabalho e o marco inicial de uma constante busca por aperfeiçoamento e pela interdisciplinaridade. A meta é ser um profissional capaz de entender a organização como um todo e as possibilidades de progressão ampliam-se para além da trajetória vertical (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANA, 2012, p. 166).

Vale ressaltar que, a despeito das mudanças citadas, o padrão de carreira tradicional ainda pode ser identificado nos dias atuais conforme afirma Vasconcelos, *et al.* (2010, p. 230), “nos modelos de administração de carreiras em empresas, assim como na forma de entendimento de carreira por muitos trabalhadores”.

Na Tabela 1 é apresentada uma síntese da evolução do termo carreira.

Tabela 1: Evolução do termo Carreira

NOMENCLATURA /PERÍODO		CARACTERÍSTICA	
CARREIRAS	TRADICIONAIS	Até os anos 60	Relação linear e estável (duradoura) entre empregado e empregador graças a um acordo tácito entre ambas: o funcionário trocava a segurança no emprego pela lealdade à organização; a lógica era a da ascensão profissional hierárquica.
		Anos 70	Interferência da conjuntura política repressora, ficando caracterizada pela pouca participação e pelo rigor à hierarquia; impacto dos movimentos <i>hippies</i> e da entrada da mulher no mercado de trabalho.
		Anos 80	Pressão de um ambiente cada vez mais globalizado e competitivo. Iniciam-se os movimentos por qualidade total, trabalho em equipe e automação das linhas de produção.
	PROTEANAS/ ORGANIZACIONAIS	Anos 90	A internet e o celular encurtam distâncias, flexibilizam a jornada de trabalho, rompem as fronteiras das empresas e das carreiras. A abertura econômica e o controle da inflação marcam um novo estágio de desenvolvimento brasileiro. Nas empresas, as palavras-chave são competitividade e empregabilidade.
SEM FRONTEIRAS/ INTELIGENTES	Século XXI	As palavras-chave dos anos 90, competitividade e empregabilidade, tornam-se ainda mais refinadas no início do século XXI, com novas demandas: a convergência das tecnologias, a mobilidade e a explosão das redes sociais.	

Fonte: Elaborada pelas autoras.

3 CARREIRAS SEM FRONTEIRAS/CARREIRAS INTELIGENTES

No final do século 20, o cenário estável que originou as carreiras efetivas e contínuas sofre alterações, criando um modelo mais agressivo, exigindo das organizações mais versatilidade e respostas rápidas.

No final do século XX esse cenário estável é alterado por diversas mudanças na economia, entre elas a globalização que proporcionou a entrada de novos competidores no mercado. Pressionadas, as organizações evoluíram para um modelo mais competitivo, onde a flexibilidade e a resposta de curto-prazo passam a ser o objeto primário de tais empresas (TIEPPO *et al.*, 2011, p. 145).

Este novo tipo de atuação não se limitou às organizações, desdobrando-se aos indivíduos que passaram a contemplar um novo modelo de carreira. Veloso (2012) argumenta que trabalhar passou a não significar especificamente atuar em uma empresa estruturada e manter um emprego fixo. Neste novo cenário, marcado pelo dinamismo, o comportamento das pessoas é influenciado tanto por arranjos de carreira quanto pelas organizações, dando origem as carreiras sem fronteiras ou inteligentes.

As carreiras sem fronteiras ou inteligentes, além de estarem ligadas a alterações de comportamento dos profissionais, relacionam-se aos objetivos das organizações de conservarem sua competitividade com estruturas funcionais restritas e versáteis.

Conforme demonstram Kilimnik *et al.* (2008), pesquisas internacionais e nacionais concluíram que a relação de trabalho entre colaborador e empresa vem se modificando em razão de elementos como aumento da competitividade, a redução drástica dos vínculos laborais formais e o surgimento de novas modalidades de ocupação.

Outro aspecto que tem merecido estudos é a quebra do acordo entre empregado e empregador pelo qual trocava-se a lealdade às organizações pela segurança do emprego para toda a vida aos trabalhadores. Rompido esse acordo tácito, o indivíduo passa a tomar as rédeas de sua carreira em vez de deixá-la sob os cuidados da organização (SILVA *et al.*, 2011, p. 2).

Pode-se inferir com Tieppo *et al.* (2011) que as carreiras sem fronteiras ou carreiras inteligentes se baseiam na capacidade decorrente de profundo conhecimento, surgindo em contrapartida às outras existentes. As mudanças organizacionais se aliam à crescente consciência dos colaboradores sobre a independência de suas necessidades pessoais e o planejamento proativo de suas carreiras, resultando em mudanças dos comportamentos de carreira.

Veloso, Silva e Dutra (2012) argumentam que os indivíduos são motivados a não condicionarem sua carreira aos limites de uma mesma empresa, favorecendo assim a facilidade de movimento entre diferentes organizações e a desenvolverem competências que o permitam gerenciá-la. A carreira passa então a ser construída envolta às necessidades, percepções e desejos individuais.

Com base nas explicações de Lima, Silva e Calvosa (2008), desse novo conceito de carreiras é possível extrair, dentre outras, as seguintes acepções: (i) a carreira se move através das fronteiras de distintos empregadores; (ii) a carreira extrai a possibilidade de ser comercializada fora do presente empregador; (iii) a carreira se sustenta em redes de relacionamento (*networks*) ou informações externas; e (iv) o indivíduo rejeita oportunidades de carreira por razões pessoais ou familiares.

É importante lembrar que o rompimento do projeto individual de carreira direcionado à organização pode não ser desejado por determinados profissionais. Em contrapartida, faz-se necessário ponderar a possibilidade da construção de carreiras inteligentes atuando em uma

mesma empresa durante toda a trajetória profissional. “Quando a adoção desse tipo de carreira independe da imposição de transitar entre organizações, algumas das suas características podem trazer benefícios aos trabalhadores” (VELOSO, 2012, p. 133).

Vale ressaltar que “as carreiras sem fronteiras se configuram como projetos individuais, administrados solitariamente em meio às oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho” (FILHO; RIBEIRO, 2010, p. 42). Em função disso o novo profissional não pauta mais o sucesso da organização como mediador do seu próprio sucesso, e a enxerga apenas como propulsora de sua trajetória. O indivíduo passa a ser o responsável pela gestão de sua carreira, construída com base no trânsito entre diferentes empresas, movimento motivado tanto pela procura de novos desafios profissionais quanto pela diminuição de oportunidades de ascensão nas organizações. Cavazotte, Lemos e Viana (2012) apontam que exige-se do indivíduo a capacidade de decidir a todo instante o caminho de seu desenvolvimento profissional.

No entendimento de Filho e Ribeiro (2010) sobre as carreiras individuais, onde a responsabilidade é do indivíduo e não da organização, a referência de sucesso, antes definida pela ascensão hierárquica, passa a ser caracterizada pela ação do próprio indivíduo. A condição objetiva do sucesso é alterada então para um modelo mais subjetivo, onde este se torna cada vez mais psicológico e cada vez menos organizacional. Observa-se assim uma mudança nas relações profissionais-empresas, até então baseada na lealdade e no empenho organizacional. Silva (2009) complementa que a lógica nessa nova relação é fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade.

De um lado, a pessoa é estimulada a pensar sua carreira tomando a si mesma como ponto de partida e, de outro lado, a organização é estimulada a incentivar a pessoa a pensar sua carreira de forma mais ampla para, com isso, desenvolver uma visão crítica sobre a relação com seu trabalho e elevar o seu poder de contribuição para o desenvolvimento da organização (DUTRA *et al.*, 2009, p. 56).

Nos anos 2000, surgiu a tendência de que a remuneração se tornasse variável. As teorias de carreira passaram a considerar de forma concreta a perda de fronteiras – ainda que não totalmente derrubadas, tornaram-se mais permeáveis e o movimento entre elas tornou-se natural e indispensável. Os empregos tradicionais deram lugar a trabalhos em tempo parcial e temporário, tendo em vista uma relevante modificação interna das organizações, que não são mais estruturas rígidas de cargos e sim “um campo de trabalho flexível onde o indivíduo é quem busca sua colocação e papel na estrutura organizacional” (SILVA; SACHUK, 2012, p. 34).

Neste sentido, as novas carreiras são definidas como uma série de experiências relevantes acumuladas pelo indivíduo ao longo da vida, dentro ou fora da organização, de maneira a alcançar o nível mais alto de competências.

Essa definição é uma tentativa de reconhecer que as carreiras são moldadas por movimentos físicos (como a troca de emprego ou de empregador) e pela interpretação que o indivíduo dá aos eventos relacionados a ela (o fato de ver a demissão, por exemplo, como uma derrota ou a oportunidade de um novo começo (SILVA *et al.*, 2011, p. 4).

Se considerarmos os postulados de Silva *et al.* (2011), existe um consenso de que colaboradores com atitudes de carreiras sem fronteiras sentem-se satisfeitos com as duas variáveis do conceito, no que se refere à mobilidade: as movimentações físicas (troca de empregos e empresas) e as movimentações psicológicas (criar e sustentar novos relacionamentos, experiências, situações e aprendizados, tanto dentro da empresa quanto além de suas fronteiras).

Em virtude das transformações, trabalhar hoje significa algo mais do que ter um emprego. O fator segurança pode estar mais relacionado a qualificações pessoais e atitudes sobre a própria carreira do que a possibilidades vinculadas ao empregador. “O ponto central é o processo de aprendizagem contínua, exigindo dos indivíduos uma capacidade de aprender [...], de se adaptar às mudanças e, acima de tudo, de autoconhecimento” (VASCONCELOS *et al.*, 2010, p. 231).

Analogamente, Veloso (2012) observa que a companhia pode estimular seus funcionários a um aprendizado que se agregue às práticas de trabalho transformando-o em saber organizacional. Assim compreende-se que a busca por novos desafios e relacionamentos profissionais possui mais relevância do que uma carreira segura e estável.

Diante do exposto, surge a forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a fatores como necessidades pessoais e familiares dos colaboradores.

Tal fenômeno decorre da realidade de que o mundo tornou-se mais global, complexo, diversificado e individualista e, também, do fato de que hoje é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar a carreira de seus membros (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008, p. 1).

A partir do conceito de Quinn (1992) *apud* Veloso, Silva e Dutra (2012) de empreendimento inteligente – onde o conhecimento dirige a organização – surge a proposta de carreiras inteligentes. Diferentes competências – motivação individual e identificação com o trabalho (*know-why*); habilidades individuais relevantes e apoio das lideranças (*know-how*); relações interpessoais (*know-whom*) – obtidas e acumuladas através de experiências de vida, educação e trabalho constituem um capital de carreira que pode perder valor se não for renovado. Assim, esse capital deve ser sustentado pelo indivíduo mesmo que este trabalhe em uma única empresa por muito tempo.

Disso decorre uma nova visão no que diz respeito aos níveis individual e organizacional, visto que a gestão de carreira possui atualmente normas e valores que podem ser modificados a qualquer momento, tendo o trabalhador que se adaptar a um processo permanente de ajustes a novos parâmetros que serão instituídos ao longo do tempo.

Assim, faz-se necessário refletir sobre as relações positivas entre o desenvolvimento das diferentes competências e o crescimento profissional na organização, necessários para a gestão de carreira.

4 GESTÃO DE CARREIRAS

Até a década de 1960, conforme evidenciado por Veloso (2012), a administração de carreiras era incumbência privativa das organizações e os indivíduos se subordinavam somente ao que era ditado por estas. Com a crescente complexidade técnica das organizações e a ampliação dos mercados, essa responsabilidade foi dividida com os profissionais, que tornaram-se autores de seu projeto de carreira e as empresas passaram a oferecer auxílio para esse planejamento com base em referências pessoais.

A partir dos conceitos de Silva e Sachuk (2012) é possível deduzir que a gestão de carreira passa por transformações expressivas no mundo contemporâneo, pois não visa mais a estabilidade, carreirismo ou outras características que sustentavam a continuação do indivíduo no âmbito de uma mesma organização. A pessoa é cada vez mais responsável por sua própria posição hierárquica, como também por sua ascensão profissional.

No Brasil, assim como em outros países, a estabilidade no emprego é cada vez mais rara. Trabalhadores de organizações antes consideradas estáveis [...] podem ser surpreendidos por mudanças organizacionais que os obrigam a redirecionar suas carreiras (VELOSO, 2012, p. 105).

A edificação de carreiras inteligentes decorre em certo grau da ação do colaborador. Contudo, as empresas desenvolvem um papel essencial ao fornecer subsídios para que a carreira se desenvolva. Considerando-se as carreiras inteligentes, as competências construídas devem ser equivalentes às da organização, porém não subordinadas a nenhum empregador; essa proposição está inserida nas definições de empreendimento inteligente e de economia do conhecimento. Associar as probabilidades de movimentação concedidas pelas empresas com o planejamento pessoal de carreira de cada colaborador é algo primordial e complexo de ser realizado. “Porém, além desses desafios, que se apresentam entre vários outros, atualmente é necessário considerar as dificuldades das organizações em manter suas estruturas de emprego” (VELOSO, SILVA, DUTRA, 2012, p. 199).

Planejamento e acompanhamento da vida profissional dos empregados; mecanismos para estímulo e suporte para que o empregado planeje a própria carreira; programa de recrutamento interno, além de informações sobre as possibilidades de carreira na própria empresa (VELOSO *et al.*, 2011, p. 62).

No mundo moderno, as empresas devem se adiantar ao mecanismo de transformação, dando valor às pessoas e ao conhecimento que trazem. Do ponto de vista de Veloso (2012), atitudes empresariais podem criar carreiras inteligentes através do estímulo a algumas práticas, como atuação na comunidade, geração de redes de relacionamentos sociais, preservação do contato com antigos colaboradores e apoio na reintegração dos funcionários desligados. Configura-se desta forma uma ferramenta estratégica para se destacar dos concorrentes, portanto a Gestão de Pessoas precisa buscar meios de motivar, reter, desenvolver e conquistar os colaboradores.

A hierarquia tradicional, na qual a carreira era baseada em progressões e disputas foi substituída pela evolução fundamentada em projetos, aptidões e conhecimentos, e estruturada em torno do aprendizado comum. As empresas sentirão cada vez mais a necessidade de perder sua forma burocrática e sua disciplina. “Nas organizações contemporâneas, que vivenciam mudanças em seus ambientes, as carreiras tornam-se imprevisíveis, vulneráveis e multidirecionais” (SILVA; SACHUK, 2012, p. 34).

O cenário extremamente competitivo exige das organizações a urgência de flexibilidade, levando à inclinação de que elas próprias se transformem em organizações sem fronteiras. “Essas organizações atuam em mercados abertos de trabalho que permitem aos indivíduos e empresas experimentar e aprender continuamente, recombinao conhecimento local, qualificações e tecnologia” (DUTRA *et al.*, 2009, p. 59). Veloso, *op cit*, enfatiza que a aprendizagem agrega valor como capital humano. Quanto maior o conhecimento, maior a empregabilidade da pessoa, tornando-a capaz de trabalhar em locais distintos, situação condizente com a conduta inerente às novas carreiras. Kilimnik *et al.* (2008) defendem que a valorização da aquisição de conhecimentos técnicos deve estar associada à busca do desenvolvimento pessoal.

Para aperfeiçoar suas carreiras, os indivíduos precisam arquitetar arenas de múltiplos empregadores. Na definição dessa arena, as pessoas além de vislumbrar as possibilidades onde trabalham, devem verificar também o mercado empresarial em sua totalidade. A partir dessa reflexão, podemos dizer que traçar a carreira analisando a hierarquia da corporação é questionável, visto que os cargos contemplam o passado ou o presente, enquanto o apropriado é focar no futuro. É importante ressaltar que a crescente consciência dos profissionais sobre suas necessidades pessoais independentes das empresas, visto que estão sendo cada vez menos amparados pelas fronteiras organizacionais.

A maior permeabilidade das fronteiras organizacionais torna mais comum e mais aceitável que uma pessoa esteja em transição por iniciativa própria, explorando

novas opções de carreira e decidindo os próximos passos do caminho profissional. Esse movimento, que tempos atrás poderia ser visto de forma negativa, atualmente, é considerado um comportamento natural e desejável (VELOSO, 2012, p. 61).

Filho e Ribeiro (2010) sugerem que fixar metas de carreira utilizando como parâmetro a ocupação de um cargo em uma organização específica pode ser arriscado se considerarmos a sua inconstância, pois o cargo ou a organização pode deixar de existir nos próximos anos. O único parâmetro que não sofre alteração é o individual; sendo assim, é imprescindível que no presente âmbito profissional os objetivos sejam estabelecidos conforme características pessoais que possam proporcionar a realização do que o indivíduo realmente deseja para sua vida pessoal e profissional.

Quando se fala em gestão de carreiras, faz-se necessário observar os seus aspectos subjetivos. Schein (1996) *apud* Vasconcelos *et al.* (2010) cita as âncoras de carreira como sendo referenciais estabelecidos pelas pessoas, baseadas em seus talentos, habilidades, competências, motivos, necessidades e valores associados à carreira.

A definição de âncoras de Schein (1996) *apud* Vasconcelos *et al.* (2010) se divide em oito categorias: autonomia/independência, segurança/estabilidade, competência técnica-funcional, competência gerência geral, criatividade empresarial, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e estilo de vida. A âncora prevalecente é aquela de que a pessoa não renunciará mesmo em processos complicados de tomadas de decisão, podendo ser reconhecida através de vivências legítimas de trabalho. Assim somos levados a analisar a importância da adaptação dos conteúdos das âncoras ao âmbito ocupacional, abrangendo indivíduos e organizações.

Para Ladeira, Costa e Costa (2013), a carreira autogerida é um processo estabelecido ao longo do tempo, sobre as aptidões, valores essenciais e motivações pertinentes à carreira de cada sujeito. Tomando por base este conjunto de conceitos – as âncoras de carreira, é que o indivíduo fará suas escolhas, conduzindo suas carreiras e atendendo suas necessidades. Tieppo *et al.* (2011) acrescentam que as decisões do colaborador são essenciais nas perspectivas de êxito da sua carreira e têm a capacidade de influenciar na dinâmica dos mercados onde se atua.

Conforme as empresas proporcionarem incentivos e meios concretos para que se exercite o *sabendo como*, como apontado por Dutra *et al.* (2009), fluirá um desdobramento espontâneo para que as pessoas fortaleçam sua identidade com o que fazem (*sabendo por que*) e enriqueçam as relações interpessoais (*sabendo com quem*) que contribuam para o aprimoramento profissional.

A partir do exposto, compreende-se que é fundamental empresa e pessoa, na administração de carreiras, partilharem perspectivas para que seja construída uma trilha profissional com um planejamento que envolva os seguintes aspectos: princípios (acordos entre organização e indivíduo), estrutura de carreira (preceitos de acesso), instrumentos de gestão (apoio à integração entre pessoas e empresas), definição de papéis (definição estratégica e definição do sistema de gestão de carreiras). “Ao compartilhar suas expectativas de carreira com gestores, pessoas podem sentir-se mais seguras e, assim, ter mais aderência à empresa, produzindo melhor” (VELOSO, 2012, p. 117). Sendo assim, um dos desafios da organização é preparar líderes que promovam tais ações de compartilhamento.

5 GERAÇÕES

O termo geração é definido como “um grupo identificável de pessoas que compartilha um período de anos de nascimento e eventos históricos significativos ao longo de suas vidas” (SCALABRIN, 2008, p. 48), somando valores, atitudes, opiniões e comportamentos similares, através dos quais interpretam as múltiplas experiências de vida. Dessa forma, não apenas a

cronologia, mas também aspectos como relações familiares devem ser incorporados na delimitação das gerações.

As gerações possuem atributos e convicções distintos umas das outras. De acordo com Melo *et al.* (2013), as fases têm início com uma geração idealista, variando a uma geração reativa, posteriormente uma com espírito patriótico, e enfim chega-se a uma geração de adequação, retornando à geração idealista. As quatro fases somadas constituem um século.

As diferenças de características entre gerações expõem traços relevantes e direcionam para as tendências sociais e organizacionais, sendo que ainda não há um consenso para definição do período exato em que nascem os membros das gerações (MELO *et al.*, 2013 b, p. 3).

Embora não exista consonância quanto ao período exato que abrange cada geração, a literatura não diverge significativamente quanto às suas características. Neste trabalho será utilizada a classificação de profissionais ativos sintetizada por Veloso, Dutra, Nakata (2008): *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e geração Y (nascidos a partir de 1978).

Os *Baby Boomers* cresceram em uma época de grande inquietação popular, assinalada pela luta em prol dos direitos civis e pelo avanço do movimento feminista, entre outros acontecimentos. Foram marcados pela imposição de respeito e pela obediência a regras. Por se dedicarem lealmente à empresa – da qual esperam por ascensão profissional e sinais de reconhecimento, são vistos como *workaholics*. São excelentes no trabalho em equipe, e atualmente muitos *Baby Boomers* ainda permanecem em cargos de chefia.

Muitos indivíduos desta geração desenvolveram carreiras organizacionais, [...] conservando valores tradicionais em suas atuações profissionais e buscando crescimento de carreira vertical e estável e sucesso material (SCALABRIN, 2008, p. 48-49).

Os jovens da geração X foram marcados pelo pragmatismo e autoconfiança em suas escolhas. “Cresceram em um ambiente de instabilidade financeira, familiar e social, com rápidas mudanças tecnológicas e diversidade crescente” (SCALABRIN, 2008, p. 49). Esses indivíduos carregam o fardo da percepção de que a lealdade organizacional não é garantia de segurança no emprego. Por isso, segundo Malafaia (2011), foram estimulados a desenvolver habilidades que melhorem a sua empregabilidade. Ainda que não se atenham à fidelidade, são comprometidos e capazes de sacrificar seu lazer e vida familiar para satisfazer objetivos e necessidades da empresa. Ladeira, Costa e Costa (2013) complementam que a autossuficiência levou essa geração a priorizar mais o trabalho, fazendo surgir um forte desejo de autorrealização.

As crianças da geração Y nasceram em uma época em que a tecnologia estava em ascensão, desenvolvendo-se e se modernizando rapidamente. Para Santos (2012), essa geração é mais inteligente que as anteriores no que diz respeito à tecnologia e inovação. Seus membros possuem características ambiciosas, imediatistas (buscam objetivos em curto prazo), criativas e empreendedoras. Maciel (2010) destaca que a geração Y anseia conciliar o trabalho com boa qualidade de vida, integrando as necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Esta geração encara o trabalho como desafio e diversão e preza o ambiente informal com transparência e liberdade, além disso, busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (VASCONCELOS *et al.*, 2010, p. 229).

Para Melo *et al.*, (2013 b, p. 3) “as organizações possuem, hoje, o alinhamento de cinco perfis de mão de obra no mesmo espaço de trabalho: os tradicionalistas, *baby boomers*, a geração X e, mais recentemente, as gerações Y e Z”, caracterizadas na tabela 1.

6 A VISÃO DAS GERAÇÕES SOBRE CARREIRA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Cavazotte, Lemos e Viana (2012) explanam que pessoas nascidas em um mesmo período compõem uma determinada geração e compartilham experiências de vida históricas e sociais que podem afetar de forma análoga sua visão sobre as empresas, sua ética e comportamento organizacionais, os motivos pelos quais trabalham e seus anseios profissionais. Como apontado por Veloso, Silva e Dutra (2012), as três gerações presentes no mercado possuem diferentes percepções sobre a relação entre o desenvolvimento das competências constituintes do capital de carreiras inteligentes e o crescimento profissional na organização. “No futuro a força de trabalho será caracterizada pelas relações de trabalho intergeracionais” (CORDEIRO *et al.*, 2013, p. 4). Desta forma, é fundamental entender como as diferenças entre as gerações influenciam a gestão organizacional.

Os membros da geração *Baby Boomers* são “muito inclinados a serem leais às suas organizações e a construírem suas identidades baseadas em seu trabalho” (SILVA, 2013, p. 24). Além disso, do ponto de vista de Malafaia (2011), são inclinados à aprendizagem como forma de provar seu valor e reforçar sua identidade profissional, bem como percebem positivamente a influência das relações interpessoais (*know-whom*) sobre o crescimento profissional, o que evidencia sua habilidade política ao lidar com autoridades ou ao vislumbrar oportunidades de carreira. A referida geração ainda se destaca “na obtenção de informações necessárias para a realização do trabalho, demonstrando que está mais focada nos interesses da empresa do que nos pessoais” (SANTOS *et al.*, 2011, p. 10).

Veloso, Silva e Dutra, *op cit*, sustentam que a geração X, vista como independente e descrente do mundo corporativo, valoriza o aprendizado de novas habilidades profissionais sob outro aspecto: em decorrência de sua necessidade de se manter empregável. Como destacado por Veloso, Dutra e Nakata (2008), os indivíduos dessa geração respondem à competência *know-why* (“sabendo por que” – identificação com o trabalho) de modo mais positivo. Assim como os *Boomers*, os X são “dedicados e comprometidos com os objetivos da empresa” (LADEIRA, COSTA, COSTA, 2013, p. 12).

Como caracterizado por Veloso (2012), muitos profissionais das gerações *Baby Boomers* e X delimitaram suas carreiras em paradigmas de estabilidade atrelados a uma única companhia, com possibilidades de promoção independentes de qualificação ou nível educacional.

Pode-se supor que a geração X, e, principalmente, a geração Y, percebem a rede de relacionamentos nas organizações (*Knowing whom*) não como um meio para crescimento profissional, mas apenas como um aspecto importante para qualidade do ambiente de trabalho (VELOSO, SILVA, DUTRA, 2012, p. 205).

Em sua pesquisa, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) entrevistaram jovens da geração Y acerca de aspectos que desejam encontrar em uma empresa. Alguns dos fatores mencionados podem ser vistos como típicos dessa geração: associação entre prazer e trabalho (incluindo novos desafios e ambiente fisicamente agradável), flexibilidade (especialmente no que diz respeito a horários) e responsabilidade social, ambiental e ética. As expectativas desses indivíduos parecem estar situadas especialmente na realização das próprias necessidades e no anseio de gratificação. Apreciadores da liberdade, da velocidade e do desafio, “buscam uma experiência de trabalho que seja condizente com o estilo de vida que eles estão construindo” (MACIEL, 2010, p. 26). Outro elemento que se pode constatar é a “rejeição a tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem das formas de aprendizado que atendam às suas necessidades” (SILVA, 2013, p. 17-18).

A possibilidade de inovar pode ser mais motivadora para a geração Y do que o dinheiro. Seu conceito de trabalho é respaldado em um contrato psicológico distinto daquele

que foi instituído por seus predecessores. Mais do que fonte de recursos econômicos, trabalhar oferece satisfação e aprendizado. Ladeira, Costa e Costa (2013) explicam que essa mudança transforma a compreensão de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos bastante valorizados pelas gerações anteriores. Entre as particularidades dos membros da geração Y, distingue-se também a maneira como se relacionam com a tecnologia, uma vez que julgam a internet e as redes sociais como aliadas na gestão empresarial.

É de fato, a geração que mais realiza rotatividade nas empresas e busca status e conhecimento de uma maneira um tanto quanto conflitante em relação aos objetivos da organização, porém as contribuições que traz são: aumento da lucratividade, motivação, melhores condições de trabalho e procura por novos conhecimentos (SANTOS *et al.*, 2011, p. 11).

Os jovens da geração Y esperam se deparar com uma atmosfera de trabalho altamente utópica, distante do emprego médio oferecido pela maioria das empresas.

Expectativas tão elevadas implicam riscos maiores de frustração e desapontamento, bem como do senso de quebra no contrato psicológico de trabalho, fatores estes que, se não forem administrados, podem também constituir ameaças ao comprometimento desses jovens (CAVAZOTTE, LEMOS, VIANA, 2012, p. 177).

Veloso (2012) defende que as novas gerações estão mais propensas a entender a necessidade de se conduzir ativamente o gerenciamento pessoal de suas carreiras, mas que gerações anteriores muitas vezes são surpreendidas por alterações em suas conjunturas profissionais, que as obrigam a reconsiderar suas opções iniciais.

Muitas pessoas [...] assumem que suas premissas de vida e visões de mundo são semelhantes aos dos profissionais que os cercam, e ao falharem em atentar às diferenças geracionais acabam contribuindo para o aumento de conflitos no ambiente de trabalho, queda na produtividade e insatisfação profissional de todos (SCALABRIN, 2008, p.48).

Segundo Ladeira, Costa e Costa (2013), um bom relacionamento entre as gerações deve pressupor a ruptura de protótipos, a modificação de percepções já consolidadas e a receptividade ao novo; que líderes e subordinados sejam mais flexíveis, respeitem as diferenças e fortaleçam um ambiente de segurança e garantia. Para uma performance efetiva das gerações, é preciso saber trabalhar suas habilidades.

Nesse sentido, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) sugerem que as companhias assimilem as expectativas de seus jovens colaboradores ainda no estabelecimento do acordo psicológico, restando decepções e conflitos. Visto que são as pessoas que detêm o conhecimento, “sua rotatividade pode prejudicar a base de conhecimento nas organizações” (SCALABRIN, *op cit*, p.15). A comunicação efetiva associada a fortes estratégias de recrutamento, seleção e retenção podem evitar o turnover, tão associado à geração Y. “Entre as estratégias de carreira deve estar a diversificação e agregação de novas responsabilidades ou atribuições” (VELOSO, 2012, p. 94).

Os resultados construtivos no mercado corporativo derivam de todas as gerações, cada qual em suas singularidades. “A gestão das diferenças geracionais se apresenta como um tema relevante” (CORDEIRO *et al.*, 2013, p. 5), tendo em vista a contribuição de cada realidade distinta para o sucesso organizacional. O maior desafio presente, no que concerne às gerações, tem sido a procura pela integração entre estas, a fim de se conter divergências que impeçam o desenvolvimento da empresa. “Um dos desafios da sociedade é permanentemente compreender e adaptar-se a estas novas gerações e a todas as mudanças geradas” (VASCONCELOS *et al.*, 2010, p. 229).

“Trata-se de uma questão cultural, de como as pessoas foram educadas para trabalhar suas carreiras” (PISAPIA, 2012, p. 34). Apesar do cenário que se apresenta, é possível ter

atitudes de carreira sem fronteiras, mesmo estando inseridos em um quadro mais tradicional. Nesse caso, o conflito potencial parece se resolver enquanto o contrato psicológico vigente atender ambas as partes.

7 ESTUDO EXPLORATÓRIO: EMPRESA MCDONALD'S BRASIL

O presente estudo de caso tem por objetivo explorar o universo organizacional de uma empresa que integra a maior e mais conhecida companhia de serviço rápido de alimentação do mundo. Segundo o site institucional, o McDonald's conta, no Brasil, com aproximadamente 50 mil funcionários, possui 700 restaurantes e 75 McCafés. A primeira loja no país foi inaugurada em 1979, em Copacabana, no Rio de Janeiro. Em 2009, o faturamento da companhia no Brasil foi de R\$ 3,45 bilhões. (Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>).

A história de sucesso do McDonald's teve início em 1954, quando Ray Kroc conheceu o restaurante dos irmãos Richard e Maurice McDonald, administrado com notável eficiência na cidade de San Bernardino, Califórnia. (Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tudo-sobre-o-mcdonalds/11178/>>).

De acordo com o site institucional, a corporação possui como base de sua cultura organizacional a missão, visão e valores descritos a seguir:

MISSÃO: Servir comida de qualidade, proporcionando sempre uma experiência extraordinária.

VISÃO: Duplicar o valor da companhia, ampliando a liderança em cada um dos mercados.

VALORES: Oferecemos Qualidade, Serviço & Limpeza aos nossos Clientes; Incentivamos o Espírito Empreendedor; Temos um forte compromisso com a nossa Gente; Maximizamos a Rentabilidade das nossas operações; Operamos um negócio em um ambiente Ético e Responsável; Contribuímos com o desenvolvimento das Comunidades nas quais atuamos. (Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>).

Em 2012, o McDonald's Brasil foi eleito pela 14ª vez como uma das melhores empresas para se trabalhar, ficando na 22ª posição na pesquisa da Revista Época. A companhia possui cerca de 70% de seu quadro funcional ocupado por pessoas com menos de 21 anos de idade, o que consolida a sua imagem como uma grande geradora de postos de trabalho para jovens no país. A rede de restaurantes é operada pela Arcos Dourados, maior franquia do McDonald's do mundo, tanto em vendas totais do sistema como em número de restaurantes, e detém direitos exclusivos de conceder e operar franquias em 20 países e territórios. (Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>).

Através de sua Governança Corporativa, a Arcos Dourados tem o compromisso de seguir os princípios de comportamento ético e obrigação de cumprir as normais legais de cada país e/ou território onde opera. As normas de Conduta nos Negócios aplicam-se a todos os colaboradores e são um guia de responsabilidade e compromisso ético, constituindo princípios que representam as políticas da empresa. (Disponível em: <<http://www.arcosdourados.com/#>>).

Quanto às práticas no campo de gestão de pessoas, a rede McDonald's se utiliza de uma metodologia que operacionaliza a passagem de um profissional por vários cargos e funções, denominado *Job Rotations*, que visa promover a polivalência de sua equipe. A adoção desse processo é perfeitamente justificável, pois a filosofia da organização defende que para se relacionar com o cliente, é preciso que o funcionário tenha profundo conhecimento de cada produto e de todas as áreas do restaurante, e esteja preparado para atuar

em qualquer setor da empresa. Os resultados da adoção do *Job Rotations* é sentido através de números: mais da metade do atual quadro de gerência e de diretoria da empresa, em todo o mundo, começou como atendente. No Brasil, cerca de 58% da equipe de gerentes dos restaurantes iniciou a carreira como atendente. (Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Materia/3686/funcionarios-conhecem-o-negocio-da-mcdonalds.html>>).

O McDonald's se orgulha do incentivo ao estudo e do aprimoramento profissional que oferece, formando seus próprios executivos através de um plano de carreira bem estabelecido. O site oficial da empresa afirma que, além das oportunidades nos escritórios corporativos, é possível começar uma carreira na companhia através dos restaurantes, como atendente, ou pelos Programas de Trainee. Em média, a primeira promoção de um atendente para treinador ocorre em menos de um ano. Qualquer colaborador pode chegar ao cargo de gerente, o mais alto de um restaurante. Uma vez nesta condição, o funcionário pode continuar sua evolução profissional, assumindo outros cargos na hierarquia da empresa, mantendo-se na área de operações ou passando a atuar em outras áreas. (Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>). Esta prática condiz com o desenvolvimento atual das teorias de carreira, preconizado por Veloso (2012), em que as empresas devem conceder diversos parâmetros para a permanência dos profissionais, através de consecutivos ajustes aos processos de cognição individual e ao estilo de vida.

O McDonald's possui vários exemplos de ascensão profissional de jovens. Esse é o caso da diretora de Treinamento e Desenvolvimento para América Latina, Íris Barbosa, e do presidente da companhia no Brasil, Marcelo Rabach. Os modelos comprovam o sucesso no direcionamento de gestão de pessoas do McDonald's e o slogan adotado: "Empregando jovens, construindo carreiras". (Disponível em: <<http://consumidormoderno.uol.com.br/pesquisas/gerac-o-y-ganha-espaco-nas-empresas>>).

Com o objetivo de disseminar conhecimento e difundir a cultura organizacional do McDonald's para os *stakeholders* – funcionários, franqueados, fornecedores, comunidade e formadores de opinião, a McDonald's University foi inaugurada no Brasil em 1997. O polo é referência internacional no treinamento de pessoas e desenvolvimento de líderes, que são considerados essenciais para a viabilização das estratégias da organização.

O investimento anual da empresa em treinamento e capacitação de pessoal é da ordem de R\$ 40 milhões. Além de possibilitar iniciativas que visem o desenvolvimento pessoal, a McDonald's University atende sua missão de transmitir os pilares da marca e qualidade dos produtos e serviços, a fim de transformar conhecimento em resultados para o negócio, impactando positivamente na experiência dos clientes, no estilo de liderança de seus profissionais e nos processos administrativos da companhia. (Disponível em: <<http://www.mcdonaldsuniversity.com.br/escolas.php>>).

Tal iniciativa reflete a importância do desenvolvimento de seus colaboradores, conforme defendido por Vasconcelos *et al.* (2010, p. 231): "O ponto central é o processo de aprendizagem contínua, exigindo dos indivíduos uma capacidade de aprender [...], de se adaptar às mudanças e, acima de tudo, de autoconhecimento". Da mesma forma, Veloso (2012) observa que "as empresas precisam estimular seus funcionários a um aprendizado que se agregue às práticas de trabalho transformando-o em saber organizacional".

Paralelamente, outro aspecto da empresa se evidencia: a utilização de tecnologia para explorar ao máximo o potencial de seus funcionários. O McDonald's emprega em seu processo de gestão o *software Rhevolution*, que permite a avaliação de competências e desempenho.

O sistema foi instalado de forma descentralizada em todos os restaurantes do McDonald's no Brasil. O módulo utilizado possui três componentes: avaliação de competências, plano de desenvolvimento individual e contratação e avaliação do plano de objetivos. Interativo, o programa pode ser acessado pelos funcionários e seus superiores, unindo as análises realizadas por ambos e criando uma avaliação de consenso. É possível também indicar metas a serem cumpridas. A cada semestre é feita uma análise do que havia sido estabelecido e do que foi efetivamente praticado.

Várias são as vantagens do módulo de gestão de desempenho: identificar novos talentos, estimular o autodesenvolvimento dos funcionários e detectar as reais necessidades de treinamento, garantindo resultados positivos para a empresa. (Disponível em: <<http://www.techware.com.br/cases/mcdonalds.aspx>>). Essa dinâmica corrobora com as explanações sobre a temática em questão, discutidas no tópico “Carreiras Inteligentes” deste trabalho:

De um lado, a pessoa é estimulada a pensar sua carreira tomando a si mesma como ponto de partida e, de outro lado, a organização é estimulada a incentivar a pessoa a pensar sua carreira de forma mais ampla para, com isso, desenvolver uma visão crítica sobre a relação com seu trabalho e elevar o seu poder de contribuição para o desenvolvimento da organização (DUTRA *et al.*, 2009, p. 56).

Além disso, a utilização intensiva de tecnologia conversa com as demandas atuais de carreira, apresentando-se como poderosa aliada na retenção da geração Y.

Destacam-se ainda como particularidades do gerenciamento realizado pelo McDonald's: o programa de inclusão social, que oferece excelência no treinamento para a empregabilidade de pessoas com deficiência; a responsabilidade socioambiental, através de compromissos com o desenvolvimento do país e com o respeito ao meio ambiente, programas sociais e de apoio a crianças e adolescentes com câncer; e os planos de motivação constante, garantindo um ambiente de trabalho especial. (Disponível em: <<http://www.mcdonalds.com.br>>).

Esse conjunto de condutas assegura êxito notadamente quando se trata dos anseios da geração Y, identificados por Cavazotte, Lemos e Viana (2012): clima organizacional agradável, responsabilidade social, ambiental e ética, e ainda o fato de que convivem bem com as diversidades.

Diante do que foi evidenciado neste estudo, depreende-se que o modelo de gestão de pessoas aplicado pela empresa McDonald's Brasil ratifica o contexto do presente artigo. A relevância atribuída a seus colaboradores promove o alinhamento da organização aos anseios das pessoas que integram o seu quadro funcional, em sua maioria pertencente a uma geração que pauta sua carreira no modelo de Carreiras Inteligentes.

8 CONCLUSÃO

De acordo com esta pesquisa, observou-se que, devido à diversidade de gerações presentes no mercado de trabalho, os indivíduos e as organizações necessitam ajustar-se ao dinamismo desse novo cenário.

É essencial garantir que as pessoas que possuem visões tradicionalistas e/ou sigam as carreiras organizacionais não sejam estigmatizadas, embora essa prática esteja claramente caindo em desuso.

Estudos futuros podem aprofundar o questionamento sobre se as novas carreiras são desejadas e vivenciadas, ou se são apenas resultado natural das condições de trabalho impostas aos colaboradores.

A partir da constatação de que o grande desafio das organizações está na gestão de diferentes percepções de carreiras no mesmo ambiente empresarial, concluiu-se que as

empresas estão na direção correta, mas ainda precisam adequar-se satisfatoriamente aos modelos de carreira e às ambições específicas de cada grupo geracional, tendo em vista que a sinergia no ambiente corporativo é um dos fatores críticos de êxito para profissionais, companhias e negócios.

9 REFERÊNCIAS

CAVAZOTTE, F.S.C.N.; LEMOS, A.H.C; VIANA, M.D.A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 1, Rio de Janeiro, mar. 2012. p. 162 – 180. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/viewFile/5251/3985>>. Acesso em: 19 out. 2013.

CORDEIRO, H.T.D. et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 03, n. 02, mai./ago. 2013. p. 2 – 18. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531/12409>>. Acesso em: 12 out. 2013.

DUTRA, J.S. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Ribeirão Preto, v. 1, n. 10, 2009. p. 55 – 70. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/DUTRA%20J_2009_As%20carreiras%20inteligentes%20e%20sua%20percep%C3%A7%C3%A3o%20pelo%20clima%20organizacional.pdf>. Acesso em: 12 out. 2013.

FILHO, J.R.F. & RIBEIRO, M.A.S. Carreiras sem fronteiras e as necessidades de conhecimento da organização: desafios em busca de solução. Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./abr. 2010. p. 37 – 50. Disponível em: <<http://revistadireitobh.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/57/62>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

KILIMNIK, Z.M. et al. Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira. Revista Brasileira de Orientação Profissional, Ribeirão Preto, v. 1, n. 9, 2008, p. 43 – 60. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v9n1/v9n1a05.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

LADEIRA, L.B., COSTA, D.V.F., COSTA, M.P.C. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, jun. 2013. p. 5 – 23. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg9/anais/T13_0574_3783.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2014.

LIMA, R.O.F., SILVA, E.P., CALVOSA, M.V.D. Uma visão sobre carreira dentro da estrutura organizacional em redes. Revista Cadernos de Administração, Macaé, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008. p. 1 – 17. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/marcello/10.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014

MACIEL, N.B. Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração y nas organizações. Porto Alegre: UFRGS, 2010. 68 p. Monografia (Graduação) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28635/000771957.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

MALAFIA, G.S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, ago. 2011. p. 1 – 13. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2014.

MELO, F.A.O.; Santos, D. C.; SOUZA, C. C. M. Geração y no mercado de trabalho contemporâneo: dinamismo e desafios. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, out. 2013 a. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos13/9418162.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

MELO, F. A. O.; Santos, D. C.; Santos, M. I.; Viana, R. S. S. Geração Y no mercado de trabalho contemporâneo: Dinamismo e Desafios. In.: Anais.....X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, out. 2013 b.

PISAPIA, T.C. Carreiras sem fronteiras: um estudo de caso em uma instituição financeira brasileira. São Paulo: FGV, 2012. 86 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9831/FGV-Dissertacao-Thais-final.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

SANTOS, V.V. Geração y – nova liderança nas organizações. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, jun. 2012. p. 1 – 13. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0494_3040.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2014.

SANTOS, C.F. et al. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e *Baby Boomers*. XIV SemeAD, out. 2011. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2013.

SCALABRIN, A.C. Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de *opt-out*. São Paulo: USP, 2008. 255 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/pt-br.php>>. Acesso em: 12 abr. 2014