

Executivos da Geração Y: Sucessos e Fracassos na Retenção de Trainees

Generation Y Executives: Successes and Failures in Keeping Trainees

Silvio Roberto Fernandes Costa¹, Antonio Carvalho Neto¹, Livia Rizzo Bazzoli¹

¹Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas, Brasil

Correspondência: Antonio Carvalho Neto, Endereço: Av. Itaú, 525, Dom Bosco CEP.: 30.535-012 Belo Horizonte, Brasil. Tel: 55 31 3319-4916. E-mail: carvalhoneto@pucminas.br

Recebido: 19 de Abril de 2013 Aceito: 09 de Dezembro de 2015 Publicado: 01 de Março de 2016

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar quais são as expectativas de jovens executivos da geração Y em relação à sua vida profissional e como estas expectativas se relacionam com o programa de desenvolvimento profissional de trainees de uma grande organização experiente nesta política de gestão de pessoas. A pesquisa, qualitativa, descritiva, adotou o método do estudo de caso único. Foram entrevistados 18 trainees. Os resultados levam à percepção de que os trainees têm enormes expectativas em relação à rápida evolução da carreira. Parte deles entende como necessário o tempo de experiência e amadurecimento profissional necessário. No entanto, outra parcela manifestou frustração com a demora em atingir suas expectativas, com a remuneração, com a falta de rotação entre as áreas e com as poucas oportunidades de estágios no exterior. Conclui-se que o discurso empresarial atual turbinava em demasia as expectativas dos jovens, abrindo campo para esta frustração.

Palavras-chave: Geração Y, programas de trainees, retenção de talentos.

Abstract

This study aimed to investigate the expectations of generation Y young professionals in relation to their working life and how these expectations relate to the professional development program of a experienced corporation. The research, qualitative, descriptive, adopted the method of single case study. We interviewed 18 professionals. Results led to the perception that the trainees have very high expectations for a rapid career development and lack the necessary professional maturity to understand natural delays. However, another portion expressed frustration with the delay to achieve their expectations related to income, to the lack of rotation between areas and with few opportunities for foreign internship. It is possible to conclude that the actual empresarial discourse empowers the expectations of the youth, opening field to this frustration.

Keywords: Generation Y, trainee programs, high skilled professionals keeping.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Introdução

O mundo dos negócios na sociedade contemporânea é cada vez mais complexo, seja pelo maior desenvolvimento tecnológico, heterogeneidade da força de trabalho, sofisticação das demandas dos consumidores, maior complexidade da gestão e na necessidade de uma melhoria na qualificação dos recursos humanos, dentre outros fatores. Nesse emaranhado de variáveis em jogo, o fator humano tornou-se tão essencial que há quem afirme que *"o atual dono dos meios de produção é quem detém o conhecimento e não o capital"* (SARSUR *et al.*, 2008, p.3).

A globalização da economia, as inovações tecnológicas e o aumento da competitividade requerem profissionais capazes de conduzir as empresas num cenário de mudanças rápidas e contínuas. Por isso, os profissionais nascidos e criados em meio às novas tecnologias, habituados à rapidez de processamento das informações e à multiplicidade de possibilidades, com talento para buscar soluções diferenciadas são considerados a chave do sucesso empresarial atual (LOMBARDÍA *et al.*, 2008). Para manter-se no mercado, a empresa deve estar constantemente inovando, sintonizando-se às novas tendências que surgem a todo o momento nos diversos setores sociais e, se possível, criar novas necessidades de consumo, tanto de produtos como de serviços (SARSUR, 2008). Levando-se em consideração a importância das novas tecnologias que repercutem no processo de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, - incluindo a rapidez da transformação - é importante

contar com profissionais de talento, que nasceram e cresceram meio a essa tecnologia (habitados à rapidez de processo de informações). Isto pode ser mais vantajoso para as empresas que lutam para construir um diferencial frente às concorrentes (LOMBARDÍA, et al, 2008).

Paralelamente à complexidade organizacional, outro fenômeno recente vivido nas grandes corporações é a convivência entre profissionais de diferentes gerações, com até 40 anos de diferença entre si, reunidos na mesma diretoria (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). A saber: os tradicionais, nascidos antes do fim da Segunda Guerra Mundial; os *baby boomers*, a geração X e a geração Y (JORGENSEN, 2003; LOMBARDÍA et al., 2008; YU; MILLER, 2005). Cada uma delas viveu fases diferentes do desenvolvimento empresarial, além de diferentes contextos culturais, econômicos, sociais e tecnológicos, o que levou ao surgimento de respostas específicas aos desafios apresentados e até mesmo códigos de ética próprios.

A chegada da geração Y a postos de liderança nas empresas apresenta um novo desafio, pois os responsáveis pela gestão dos jovens executivos não sabem muito bem como lidar com eles. O resultado é a alta rotatividade dos novos talentos. Essa geração domina as tecnologias da informação (T.I.) como nenhuma das outras anteriores. Trata-se de uma geração que percebe tudo como sendo passageiro, não dando importância a longos períodos de aprendizagem. Seu estilo *hands-on*, ou seja, “colocar a mão na massa”, os possibilita realizar as tarefas, porém, tendem a não ter paciência e/ou disciplina para discutir a melhor maneira de chegar ao objetivo esperado (FEIERTAG; BERGE, 2008)

Diante desse contexto, o objetivo central deste trabalho é investigar quais são as expectativas profissionais dos executivos da geração Y e como essas expectativas se relacionam com o programa de desenvolvimento de jovens *trainees* de uma grande organização experiente nesta política de gestão de pessoas, no caso, um grande banco.

2. Referencial Teórico

Para o sociólogo Karl Mannheim (1893), gerações são dimensões analíticas importantes para a captação da dinâmica das mudanças sociais, mas podem, também, ser o resultado de uma mudança impulsionada pela geração anterior.

Considerando geração como "um grupo identificável", em que seus integrantes nasceram em um mesmo período, compartilhando fatos significativos durante os mesmos estágios de desenvolvimento, pode-se afirmar que essas mesmas experiências de vida, do ponto de vista social e histórico, interferem no modo como cada geração se desenvolve e se diferencia das demais (WONG et al, 2008).

Vale observar que ainda não existe consenso quanto às datas de nascimento dos integrantes das gerações em questão, especialmente quanto às gerações X e Y. A classificação existente e mais aceita, até mesmo a única conhecida, é de origem norte-americana, portanto carrega um viés daquela cultura. Neste trabalho, para realizar diálogo com a literatura da área de administração no Brasil, não houve como fugir desta classificação. Assim, as características das quatro gerações mais ativas no mercado de trabalho atual são geralmente apontadas como sendo:

- **Baby boomers** (nascidos entre 1945-1964): Percebidos como leais e comprometidos com a empresa, acreditam no sacrifício pessoal como forma de alcançar o sucesso, valorizam o trabalho em equipe e esperam que seus superiores hierárquicos lhes passem as coordenadas para o seu trabalho; são resistentes a mudanças e não conhecem as novas tecnologias. Atualmente os *baby boomers* constituem o grupo numericamente mais expressivo no mercado de trabalho norte-americano (WONG et al., 2008).
- **Geração X** (1965-1980): tidos como não tão leais a longo prazo em relação à empresa, adquirem habilidades e competências que os valorizam no mercado. Apreciam autonomia, independência e comunicação aberta, mas não gostam de assumir posições de liderança. Para eles, lazer e família são tão importantes quanto o trabalho, por isso não valorizam tanto as promoções dentro da organização, desde que esta não interfira em seu estilo de vida e os transformem em *workaholics* (Yu; Miller. 2004). Em relação à autoridade, os integrantes da geração X não se deixam impressionar e são descritos como céticos (WONG et al., 2008).
- **Geração Y** (1980-1990): conhecem as T.I. em profundidade e geralmente possuem formação acadêmica de alto nível. Apreciam desafios e o fato de serem ouvidos na tomada de decisões. Gostam de mudanças e têm um forte senso de ética no trabalho. Tendo uma educação de alto nível, a Geração Y é autoconfiante e otimista em relação ao futuro. Também conhecidos como geração dot.com, geração *why*, geração milênio, geração 2001 e geração net, os membros da Geração Y são especialistas em redes sociais, gostam de mudanças e possuem forte senso ético no trabalho, espírito empreendedor e sentido de responsabilidade, além de abrir caminho para uma sociedade mais tolerante e aberta. Tendo uma educação de maior nível do que as gerações anteriores, os membros da geração Y são autoconfiantes e otimistas em relação ao futuro, valorizam o desenvolvimento de habilidades e são bem-sucedidos em

mentoring e coaching. Assim, eles mesclam colaboração e trabalho em rede para atingir seus objetivos (JORGENSEN, 2003). Impacientes, estão mais voltados para os resultados do que para os processos.

- **Geração Z** - indivíduos nascidos a partir de 1989: são ainda pouco conhecidos e mesmo valorizados pelas organizações. Consumidores exigentes estão sempre atentos às novas tendências e preocupados com seu status (CERETA; FROEMMING, 2011). Há ainda muito pouca literatura sobre esta geração.

A discussão sobre a Geração Y, foco deste trabalho, tem crescido consideravelmente nas mídias, principalmente nas redes sociais. (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCURT, 2012). Esta geração, que hoje se encontra entre 22 e 32 anos de idade, é a maioria da força de trabalho empregada nas organizações brasileiras.

No Brasil, em se tratando de Geração Y, que é o objeto de nosso estudo, os jovens dessa geração têm como única certeza a imprevisibilidade. Isso deve-se ao fato de eles terem vivido muitas mudanças em vários setores da sociedade. (CLARO, *et al.* 2010). O conceito de Geração Y tem sido incorporado aos estudos nacionais, assim como se apresenta nos estudos internacionais, sem que se faça uma contextualização de quais seriam suas características e marcos históricos que contribuíram para a formação do pensamento deste grupo no Brasil (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Costumava-se dizer nos anos 1960 que a diferença entre as gerações se dava pelos valores; atualmente, arrisca-se dizer que essa diferença é atribuída aos avanços tecnológicos (COIMBRA; SCHIMANN, 2001).

Para pensar em geração, é necessário, também, pensar em *coortes históricas* e memória coletiva. No conceito, *coorte histórica* se dá quando as pessoas vivem em um mesmo período histórico e estabelecem e assimilam valores semelhantes (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

Considerar que todos os jovens que nasceram em certo período cabem a um único grupo, como a Geração Y, é esquecer as contestações regionais e desigualdades sociais da juventude brasileira (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012).

A geração Y conta com uma parcela, que poderíamos chamar de tribo urbana, os CBP (*Cosmopolitan Business People* ou Pessoas de Negócios Cosmopolitas). Os CBP são a face mais visível da globalização, na medida em que a aldeia global possibilita o surgimento de um coletivo social transversal, disperso pelo mundo. Os integrantes desse coletivo social compartilhariam características semelhantes, independente de sua origem racial, cultural ou geográfica (LOMBARDÍA *et al.*, 2008).

As características que distinguem os CBP de outros coletivos: são bilíngues ou mesmo trilingües; possuem pós-graduação ou especialização em alguma instituição de ensino de alto nível; são solteiros ou casados com poucos filhos; o que conta no estabelecimento de relações pessoais ou profissionais são as afinidades, não dando importância à raça, à nacionalidade ou à religião; possuem experiência profissional multinacional, que é facilitada pela educação e nomadismo profissional; não fincam raízes no local de origem, o que limitaria sua mobilidade; aplicam as novas tecnologias também na vida particular (LOMBARDÍA *et al.*, 2008).

Segundo Lombardía *et al.* (2008), a dificuldade de trabalhar com os CBP reside no fato de que eles se relacionam somente entre si, criando um grupo fechado. Esse dado coloca um desafio adicional ao conflito de gerações que se desenvolve nas grandes corporações na atualidade, aguçado pelo rápido avanço tecnológico. O menor comprometimento com a empresa, somado à sua melhor qualificação em comparação a gerações anteriores, torna o jovem executivo mais cobiçado pela concorrência e difícil de ser retido (PEDROSA *et al.*, 2003).

De toda forma, a geração Y parece ver o trabalho como um desafio e diversão e valoriza o ambiente informal com transparência e liberdade. Também busca aprendizado constante e não tem medo da rotatividade de empregos (LOMBARDIA *et al.*, 2008; VELOSO *et al.*, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Vários autores descrevem essa geração como sendo mais bem informada e possuindo um nível de educação maior que as outras gerações (LOMBARDIA *et al.* 2008). Outros autores ainda destacam a constante conexão com alguma mídia, valorização da diversidade, habituação a mudanças, preocupação com questões sociais, crença nos direitos individuais; são curiosos, mais criadores que receptores, alegres, flexíveis, priorizam mais o lado pessoal ao profissional, como foi dito anteriormente; não lidam bem com frustrações, limitações e restrições, dentre outras características (VASCONCELOS *et al.*, 2010).

Do ponto de vista histórico, é fácil perceber como as transformações econômicas afetaram o perfil profissional. Antes da crise do petróleo, ocorrida no final da década de 1970, a economia mundial crescia despreocupadamente. Era o cenário ideal para os leais *baby boomers*, que focalizavam toda sua carreira na empresa na qual ingressaram aos 20 anos e onde se aposentariam.

No cenário quase perfeito dos trinta anos dourados do pós-II Guerra, em que a economia dos países centrais cresceu a taxas aceleradas, incluindo quase a totalidade da população daqueles países no Estado de Bem Estar Social (CARVALHO NETO, 2001), anterior à crise dos anos de 1980, o chamado "homem-organização" era o

profissional ideal. Ele tinha sido moldado pela organização para servi-la com lealdade em troca de uma ascensão nos quadros da empresa de forma lenta, mas garantida. (GRUN, 1993). Com a recessão e o desemprego do início dos anos de 1980 e o aumento da competitividade devido ao ingresso de novos atores no cenário econômico mundial, as empresas começaram a demandar profissionais com maior escolaridade e iniciativa própria, o que antes era visto como algo inadequado. De acordo com o que foi discutido anteriormente em relação às características da Geração Y (pós-graduados ou com especialização, políglotas), pode-se afirmar que essa tendência continuou e se aprofundou nas duas décadas seguintes.

Em tempos de crise, quando a palavra-chave é cortar custos, os executivos mais experientes são trocados por outros mais jovens, com salários mais baixos. Talvez esse seja um dos fatores que têm levado profissionais cada vez mais jovens a postos de diretoria (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Fala-se em escassez de talentos para ocupar cargos de liderança nas grandes corporações. Por um lado, nota-se uma grande rotatividade de profissionais, o que demonstra que as empresas não sabem como identificar o candidato com perfil ideal para a sua realidade, bem como o pouco empenho para manter os executivos mais adequados. Não há uma política consistente para a captação e retenção de executivos de talento por parte das grandes empresas. A inabilidade e/ou imobilidade das organizações a esse respeito causa espanto, tendo em vista todas as transformações econômicas e organizacionais já mencionadas, que demandam, mais do que nunca, investimento no fator profissional. Trata-se de um problema sério para as empresas que investem na seleção e no treinamento de profissionais com a expectativa de que eles venham a se desenvolver e ocupar cargos de liderança na organização (CRAINER; DEARLOVE, 2000).

Aparentemente, uma das dificuldades das empresas na captação e retenção dos executivos de alto nível em seus quadros é que profissionais e organizações estão falando "línguas diferentes", o que faz com que as empresas não compreendam quais são as motivações das gerações mais jovens em relação ao trabalho. A geração que desponta nas posições de linha de frente das empresas é mais bem preparada do que a anterior, em meio, porém, a um mundo mais volátil. Essa volatilidade ocorre não só na esfera externa, fruto da globalização e dos avanços tecnológicos, mas principalmente no sistema de valores, onde parecem desmoronar conhecidas verdades sobre motivação no trabalho, lealdade, comprometimento e liderança (CRAINER; DEARLOVE, 2000).

Na esperança de encontrar o perfil ideal, recentemente, as empresas começaram a substituir as noções de cargo e qualificações pelas competências, que são o resultado da combinação de múltiplos saberes - saber-fazer, saber-agir, saber-ser - capazes de criar respostas efetivas aos desafios do atual contexto dos negócios. Dentre as competências mais valorizadas estão as capacidades de comprometimento com os objetivos da organização, de gerar resultados efetivos, de comunicação, de trabalhar em equipe e de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias - todas as qualidades pessoais e inter-relacionais (KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2003).

Se a empresa não tem suas expectativas atendidas quanto aos jovens talentos contratados, seja porque o seu desempenho é inferior ao esperado, seja porque ele não se enquadra na cultura organizacional e vai para o mercado na primeira oportunidade, os profissionais também possuem uma ampla gama de insatisfações, começando pelo tempo excessivo dedicado ao trabalho, sem considerar jantares, eventos, viagens, e-mails e ligações telefônicas relativas ao trabalho quando já estão em casa (SCANFONE; CARVALHO NETO; TANURE, 2008).

Segundo Montana e Petit (2008), o principal fator de motivação da Geração Y no trabalho é o bom convívio com os demais. Quando se verifica que uma das competências mais valorizadas pelas empresas na busca de profissionais de talento é o trabalho em equipe, pode-se imaginar que este seria o cenário ideal. É importante, portanto, que os responsáveis pela alocação de quadros dentro de uma organização tenham essa característica em mente, procurando direcionar os jovens profissionais para trabalhos em equipe, projetos especiais, forças-tarefa ou comitês que permitam desenvolver suas habilidades interpessoais, bem como recompensá-los por seu desempenho em esforços colaborativos.

É importante notar, no entanto, que os integrantes da geração Y geralmente não se comunicam pelos padrões tradicionais com eficácia. O que acontece é que eles estão tão acostumados a trocar informações e opiniões entre si por meio de ferramentas instantâneas como *messenger (MSN)* e *twitter*, além de *text messages* e torpedos nos telefones celulares, que não desenvolveram a habilidade de parar, ouvir, elaborar, responder de acordo com o que foi perguntado ou sugerido. Devido a essa instantaneidade, também demandam *feedback* constante. Possuem necessidade de aconselhamento um-a-um, o que talvez seja a chave da convivência entre diferentes gerações, produzindo aprendizado e crescimento mútuos ao invés de conflitos geracionais (MONTANA e PETIT, 2008).

Existem, no entanto, algumas ressalvas a esse trunfo da nova geração. Por exemplo, o fato de o jovem profissional valorizar a boa convivência com seus pares na empresa não significa, necessariamente, que ele possua o dom da comunicação em maior grau do que qualquer profissional de outra geração. De acordo com

Feiertag e Berge (2008), a habilidade para se comunicar de maneira efetiva parece perdida para a geração Y. Aos jovens, interessa mais como o indivíduo se expressa do que se as outras pessoas são capazes de entender o que foi expresso.

Voltando à questão do trabalho em equipe, vale lembrar que a definição de gerenciamento como *"trabalho com e por meio de outras pessoas com o objetivo atingir os objetivos da organização e de seus membros"* (MONTANA e PETIT, 2008, p. 39) coincide exatamente com o que a geração Y afirma ser o ponto que mais valoriza no trabalho. Provavelmente um dos grandes obstáculos para que os dois lados da equação trabalhem juntos é a falta de confiança da nova geração nas organizações a ponto de se comprometer com elas de forma mais consistente. Os jovens da geração Y estão acostumados com uma comunicação sem barreiras e esperam que esse tipo de comunicação se estenda para o ambiente de trabalho, que deve ser igualitário e onde eles possam opinar a respeito de qualquer tarefa que tenham em mãos. Essa nem sempre é a realidade das empresas (FEIERTAG e BERGE, 2008).

Pesquisa recente publicada por Thiry-Cherques e Pimenta (2006), realizada com executivos com menos de 33 anos – portanto nascidos a partir de 1977, considerados já no limite entre as gerações X e Y–, indica distanciamento entre os jovens profissionais e os valores éticos e morais. Segundo os autores, *"o distanciamento entre o padrão moral vigente e o manifesto pelos jovens executivos, ao contrário do que aconteceu em gerações precedentes, não é conflitante nem rebelde. É antiético."* (THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2006, p.2). De acordo com os autores, o que os jovens profissionais pensam a respeito do mundo social e da vida particular é tão distante do que pensam os outros grupos etários, que o famoso conflito de gerações foi substituído por desinteresse e indiferença.

Vários são os fatores que contribuem para esse estado de apatia. As empresas estabelecem barreiras à socialização dos jovens executivos, que optam pelo desligamento; as empresas exigem uma qualificação impossível – querem, ao mesmo tempo, o acúmulo de informações das gerações anteriores, muitas delas sem utilidade na realidade atual, assim como o domínio de uma grande variedade de áreas de conhecimento – o mundo econômico e social contemporâneo. (THIRY-CHERQUES; PIMENTA, 2006).

A indiferença dos jovens executivos tem origem na resignação quanto à ineficácia prática das ações morais. Eles se conformam com a não existência de regras individuais efetivas que possibilitem enfrentar os desafios que são frutos das transformações econômicas e sociais. Thiry-Cherques e Pimenta (2006) seguem afirmando que os jovens executivos, quando são obrigados a tomar decisões de cunho ético, optam por uma atitude indiferente e cética, o que os leva a participar do jogo sem contestar suas regras. O jovem executivo, não encontrando a objetividade que ele tanto aprecia no mundo organizacional e percebendo as incoerências entre o discurso e a realidade da organização, sem que tenha poder para mudar alguma coisa, sente-se débil. Os autores afirmam, ainda, que o jovem executivo apresenta um certo descaso pela perseverança, em decorrência da incompatibilidade entre o discurso ético das organizações e sua prática diária.

Um quadro distinto é apresentado por Couto (2009). O autor descreve uma geração de jovens executivos herdeiros dispostos a pagar o alto preço de uma rápida ascensão profissional. O que os move a se dedicar com tanto empenho à organização em que trabalham, no entanto, é o desejo de sucesso na carreira, já que têm a certeza de herdar a empresa da família ou, até mesmo, já a dirigem. Algumas vezes, um sentimento de orgulho pode maquiagem esse desejo de sucesso na carreira acima do interesse da organização. O profissional sente-se orgulhoso de que a sua empresa seja a maior ou a melhor do segmento em que atua, ou de que ela esteja entre as melhores empresas para se trabalhar, ou, ainda, que ela seja um ponto de referência no uso de uma determinada tecnologia.

Sendo indicadores das motivações de cada indivíduo, os valores fazem parte da bagagem interna que tanto gestores quanto trabalhadores levam consigo ao ingressar em uma organização. Melhor seria, portanto, que as metas organizacionais, de alguma forma, correspondessem aos valores pessoais daqueles que integram a organização (TAMAYO; MENDES, 2001).

A comparação dos valores pessoais e organizacionais ajuda a identificar os pontos de harmonia e de conflito entre empregados e empresa, bem como avaliar até que ponto a concordância entre os dois tipos de valores afeta o comprometimento do profissional com a organização de forma positiva.

A partir de tudo o que foi exposto, pode-se afirmar que os valores são essenciais tanto para os indivíduos quanto para as empresas. Por isso, à proporção que as organizações conseguem que seus empregados adiram a seus valores, criam um ambiente de trabalho mais agradável, com possibilidades de resultados mais positivos para a empresa.

Quando se trata da nova geração, parece estar havendo incompatibilidade entre os valores pessoais e os organizacionais. Os jovens chegam com novas aspirações, as quais não têm encontrado eco nas empresas

tradicionais, seja porque os valores organizacionais de algumas empresas não se adequaram aos novos tempos, seja porque os jovens percebem uma dicotomia entre o discurso dos valores e a prática empresarial. Isso gera isolamento e indiferença por parte do jovem executivo, e pode ser um dos motivos da rotatividade relativamente alta desses profissionais.

3. Metodologia de Pesquisa

O método escolhido foi o de pesquisa qualitativa, descritiva, realizada por meio de estudo de caso único. As estratégias qualitativas são as que se adaptam melhor a uma análise mais profunda de fenômenos mais complexos, como é o caso deste estudo sobre gerações. A escolha baseou-se no fato de as pesquisas qualitativas permitirem a compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pela população, conduzindo a uma melhor percepção dos fenômenos complexos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). A opção pela pesquisa descritiva deu-se devido à necessidade de descrever as características e percepções de uma população, possibilitando a obtenção e análise dos aspectos que lhe são possivelmente mais representativos, segundo a tipologia tradicional de métodos de pesquisa de Kerlinger (1980).

Segundo Mattar (1993), as pesquisas do tipo descritivo caracterizam-se pela apresentação de objetivos bem definidos e pela avaliação de alternativas de cursos de ação ou de procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas. Recomenda-se sua utilização quando o objetivo for: (a) descrever e identificar as características de um grupo; (b) estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos; (c) descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Yin (2005) afirma que, mesmo sendo comum aparecerem críticas sobre o fato de que os estudos de caso fornecem pouca base para fazer-se uma generalização científica, ainda assim, eles são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. Dessa forma, o estudo de caso não representa uma amostragem. O pesquisador tem como objetivo a expansão e a generalização das teorias (generalização analítica) e não a enumeração das frequências (generalização estatística). Assim, optou-se por este método, considerando a análise de fenômenos individuais e organizacionais complexos e a presença de vários atores sociais.

Para esta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único. Considerando sua analogia com um experimento único, ele é apropriado a várias circunstâncias, entre as quais Yin (2005) destaca: (a) quando o caso é revelador, e o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica, (b) quando representa um caso raro ou extremo ou, ainda, (c) quando ele representa um caso decisivo ao se testar uma teoria bem formulada.

O sujeito do estudo é um grande banco estabelecido no Brasil há quase 100 anos. A instituição integra o cenário das grandes empresas brasileiras do setor financeiro, com tecnologias organizacionais e modelos de gestão inovadores. Cabe salientar que a escolha dessa organização fundamentou-se nos seguintes aspectos: (1) integrar o cenário das grandes empresas brasileiras, do tradicional setor financeiro, com tecnologias organizacionais e modelos de gestão inovadores; (2) reunir um número expressivo de jovens executivos pertencentes à geração Y e que ocupam funções gerenciais; (3) possuir um programa de gestão de pessoas voltado aos jovens executivos e um programa de carreira considerados consolidados; (4) permitir uma análise na perspectiva temporal, atentando-se para os anos de percurso do programa pelos jovens executivos.

Possui número significativo de jovens da geração Y em funções gerenciais, bem como um programa de gestão voltado aos jovens executivos e um programa de carreira considerados consolidados. Permite uma análise temporal, dados os anos de percurso do programa de jovens executivos.

A partir de autorização verbal do Diretor de Recursos Humanos da empresa para a realização do estudo, foram definidos como sujeitos de pesquisa 15 jovens executivos da organização. A técnica adotada foi a da entrevista semi-estruturada, caracterizada por questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema de pesquisa. As entrevistas foram transcritas e a partir daí, foram encontrados temas e conteúdos comuns, passando em seguida à categorização, tabulação e recombinação dos dados, discutidos, então, à luz do referencial teórico e das hipóteses levantadas no início da pesquisa.

4. Análise de Dados

Quando colocados na balança, pesam a favor da instituição fatores como a vivência num mundo globalizado; a dedicação dos gerentes mais experientes, que se empenham no desenvolvimento profissional dos jovens sob sua direção; a qualidade dos treinamentos, que permite aos jovens oriundos dos mais variados campos do conhecimento estarem no mesmo patamar dos graduados em áreas mais afins com o mercado financeiro, como Economia, Administração ou Comércio Exterior. Esses são os fatores – além da clareza na definição da área de alocação e a posição ocupada pelo banco no mercado – que os jovens executivos apontam como determinantes

para que permanecessem no banco e fossem capazes de crescer profissionalmente.

A percepção dos executivos que ingressaram na instituição financeira seja como *trainees* ou estagiários a respeito dos programas de captação de jovens talentos apresenta diversos pontos positivos. É necessário que as ações de capacitação sejam avaliadas, para que os profissionais de treinamento e desenvolvimento (T&D) possam, assim, conhecer os resultados dos cursos e, principalmente, se os objetivos propostos foram obtidos. Pode-se dizer que a fase de avaliação de treinamento é o fim de um ciclo e o começo de outro, como aponta a literatura. (GONÇALVES; MOURÃO; 2010).

Um dos destaques apontados por vários profissionais são as rotações que permitem que o jovem entre em contato com diferentes realidades dentro do banco, reduzindo as possibilidades de se cair na rotina.

Conforme observado a respeito do perfil dos jovens executivos entrevistados, que passaram pelos programas de *trainees* ou de estagiários do banco pesquisado, tanto a mobilidade, os locais de residência, quanto a diversidade na formação acadêmica, são algumas das características mais marcantes. Esses aspectos no perfil desses profissionais apontam para jovens para os quais o convívio com diferentes culturas e modos de pensar é algo natural, algo que foi internalizado ao longo de seus anos de formação como indivíduos. Mostram também uma certa inquietude e a necessidade de terem acesso a diferentes áreas do conhecimento, de nunca ficarem estagnados em um universo limitativo, mas, ao contrário, de explorar "o outro lado da moeda".

Diante de tal constatação, não causa surpresa verificar que o aspecto mais elogiado pelos *ex-trainees* na política do banco voltada para os jovens profissionais consiste nas rotações de áreas por que passam ao longo dos doze meses do programa. Eles explicam que as rotações por que passaram permitiram que eles desenvolvessem uma visão "holística" do banco e compreendessem o funcionamento da instituição como um todo. Isto é, passaram tanto pelo banco de pessoa física, em que os correntistas são indivíduos, como também pelo banco de pessoa jurídica, no qual os clientes são empresas. Enfatizam a importância da diversidade do banco na sua experiência profissional, pois isso lhes dá a tranquilidade de saber que, "se um dia cansarem da rotina na área em que se encontram atualmente, aparecerão oportunidades em outras áreas", para que possam continuar o seu processo de crescimento profissional.

Essa necessidade de viver a diversidade não se limita ao conhecimento das várias facetas do banco. Entrar em contato com tantas pessoas, provenientes de universos diferentes, em tão pouco tempo, possui um valor quase inestimável para muitos dos jovens executivos. Tal necessidade de viver a diversidade não causa espanto, uma vez que o perfil dos jovens executivos é marcado pela diversidade na formação acadêmica, pela mobilidade quanto aos locais de residência.

Outro ponto muito valorizado é o *networking*. Uma vez alocado em sua área final, o jovem profissional terá mais facilidade para contar com o apoio de funcionários de outras áreas – tanto jovens colegas da mesma turma de *trainees*, quanto profissionais mais antigos que se tornaram conhecidos durante as rotações – caso tenha realizado um bom trabalho de *networking* durante o programa. É mais fácil contar com a colaboração de profissionais de outras áreas quando já existe um conhecimento anterior, iniciado durante o programa de treinamento, fazendo com que problemas sejam resolvidos com mais facilidade. Esses funcionários vão fazer parte do dia a dia do jovem profissional ou vão atuar como facilitadores quando ele precisar de alguma coisa em outra área ou necessitar contatar alguém que aquela pessoa conhece. "Assim as coisas fluem mais rápido, pois a confiança aumenta", afirma um *ex-trainee* que, em seu atual posto de trabalho, interage diariamente com alguém que conheceu no programa. Quando o jovem profissional não conhece ninguém, se precisar da ajuda de alguém de fora da sua área, o outro pode não dar a atenção necessária e deixar seu pedido de auxílio para segundo plano, mas se ele já conhecer a pessoa com quem está falando, os problemas naturais que surgem no dia a dia tendem a ser resolvidos mais rapidamente.

Exposição constante, *feedback* e o olhar atento dos gestores são outros fatores vistos como importantes no que diz respeito às interações interpessoais. Outro ponto alto do programa identificado pelos *trainees* é a sua qualidade técnica, em outras palavras, o grande número de treinamentos e cursos de alto nível, capazes de fazer com que profissionais oriundos de áreas tão diversas, como Comunicação Social e Engenharia, dominem os conhecimentos necessários para navegar em uma instituição financeira. O conhecimento prático, a possibilidade de colocar "mãos na massa", de aprender por meio de projetos também são pontos altos do programa de *trainees*.

Considerando que os *trainees* já possuem naturalmente uma elevada dose de expectativas, o fato de eles saberem, desde o início, em que área serão alocados quando o programa terminar, contribui para reduzir o seu grau de ansiedade, o que é muito positivo na opinião de vários desses profissionais.

A posição de destaque do banco no mercado financeiro, o fato de ser uma instituição norte-americana e de o seu programa de *trainees* ser considerado um referencial são fatores que pesam favoravelmente no quesito retenção de jovens profissionais. Iniciar a carreira – seja como estagiário ou *trainee* – em uma instituição bancária

constituída no Brasil há tanto tempo não deixa de ser um privilégio ao alcance de poucos.

Do lado negativo, o que mais afasta os jovens executivos do banco é a remuneração abaixo do mercado de instituições do mesmo porte. Aliando uma compensação financeira em média de 30 a 40% inferior ao que paga o mercado à valorização dos profissionais que passaram pelo seu programa de *trainees*, o resultado é a saída de um número considerável de jovens talentos. Poucos são os que preferem aguentar um salário menor durante certo período, pois vislumbram a possibilidade de uma carreira sólida na instituição. Um deles explica:

"Um crescimento sustentável tanto salarial quanto profissional leva tempo. O imediatismo faz com que se tomem decisões erradas, o que acaba atrapalhando a carreira. Tive oportunidades que eram ganhos a curto prazo, mas se tivesse aceitado, logo estaria com a cara numa parede sem ter para onde ir, com aquele salário que me ofereceram para sair daqui, durante anos".

O banco também falha em não mostrar aos jovens um planejamento de carreira no médio prazo, segundo muitos profissionais. A área de RH não faz um acompanhamento dos executivos posterior ao programa, o que contribui para manter a mentalidade imediatista que caracteriza os profissionais da geração Y. Em geral, pode-se dizer que falta acompanhamento após o término do programa de *trainees*. Os profissionais que entenderam que existe um *timing* para o crescimento profissional, concluíram isso sem a ajuda da área de recursos humanos. Não há um movimento daquela área no sentido de tentar reduzir a evasão dos jovens treinados.

Se ainda houver insatisfação em relação à área de alocação final - outro ponto bastante criticado pelos *ex-trainees* - a situação torna-se praticamente insustentável e tende a se resolver com a saída do profissional na primeira oportunidade, na primeira proposta salarial vantajosa.

Um dos *ex-trainees* diz-se decepcionado pelo fato de ter passado por diversas áreas e ninguém ter-lhe perguntado se tinha alguma preferência. Ele simplesmente foi comunicado, ao final do processo, que iria para a área X, que não era para onde gostaria de ter ido. Com o passar do tempo e o surgimento de outros benefícios, ele se adaptou e acabou permanecendo, mas, inicialmente, o sentimento foi de decepção: "Você dá o máximo em todas as áreas por que passa e naquela que você quer mais, dá o máximo e mais um pouco. E, no final, não é ouvido".

Apesar de a ideia de fazer rotações ao longo do ano seja um dos pontos mais apreciados pelos jovens profissionais, o fato é que nem sempre elas são como deveriam, seja por inabilidade dos gestores, seja por falta de coordenação do RH ou mesmo porque a área em que o *trainee* está fazendo a rotação esteja passando por algum tipo de turbulência que impossibilite o gestor de dar ao jovem a atenção necessária. Assim, o jovem profissional não aprende o que deveria e o gestor não consegue identificar o potencial do *trainee*.

Os *ex-trainees* também consideram que um ano de treinamento não é tempo suficiente para conhecer o banco com a profundidade e amplitude desejadas. As sugestões variam entre 18 e 24 meses, de preferência com uma passagem pelo exterior. Não são raros os *trainees* que, antes de ingressarem no programa do banco, apenas fizeram estágio ou mesmo nunca trabalharam. Se calcularmos que um ano de programa representa quatro rotações, é razoável imaginar que não é o tempo suficiente para dar ao jovem o horizonte necessário para galgar todo o caminho. Um jovem executivo, que já desenvolveu projetos com vários *trainees*, confessa sentir que, ao final do treinamento de um ano, eles ainda estão um "pouco crus": "Não tinham o embasamento necessário para ser profissionais mais qualificados. Isso gera frustração para os *trainees* e, conseqüentemente, muita evasão, devido à frustração não controlada".

Problemas técnicos, como mudança de prédios, tutores trabalhando em agências e sem tempo para se dedicar aos tutelados, falhas na infra-estrutura necessária para receber o jovem a cada rotação, como computadores e mesas também são apontados como fatores que poderiam tornar vida do *trainee* menos estressante, embora não sejam fatores que levam à saída do banco. Uma suposta segregação entre as áreas e certa arrogância das áreas que geram mais lucro para o banco em relação às demais também causa desconforto.

Apenas um dos *ex-trainees* apontou como ponto negativo do programa a existência de certa segregação entre as áreas: operações e tecnologia, risco, finanças e corporativo. Segundo ele, essa segregação acabaria gerando um sentimento de superioridade para aquele *trainee* vinculado a áreas que geram mais recursos para o banco, como o setor corporativo, cujos profissionais recebem salários e bônus mais generosos. Tal comentário foi feito por um dos mais antigos *trainees* que fazem parte deste estudo. Coincidência ou não, existe a noção generalizada de que, em turmas anteriores, os *trainees* apresentavam a arrogância como característica recorrente, enquanto que as turmas mais recentes são constituídas de 'gente boa', indicando uma menor frequência da arrogância.

Quanto aos ex-estagiários, a queixa principal é não serem valorizados no momento da seleção para o programa de *trainees*, desperdiçando anos de cultura organizacional. Depois de formar bons profissionais durante dois ou três anos, no papel de estagiários, no momento de dar-lhes a oportunidade de ingressar no programa de *trainees*,

que é a "porta mais fantástica" para um jovem que queira ascender rapidamente na organização, o banco é mais restritivo, pois acaba optando por jovens que tiveram possibilidade de estudar em tempo integral, sem tanta vivência profissional, e que futuramente podem sofrer desgaste quanto à barreira da cultura da organização. Alguns *trainees* não se adaptam à cultura da organização e decidem sair, enquanto outros estagiários já mais adaptados à cultura organizacional são dispensados logo após o fim do estágio. Atualmente, o estagiário passa por todas as etapas no processo de seleção para ser *trainee*, e o fato de ele já ter desempenhado suas tarefas positivamente como estagiário não tem nenhum peso especial no momento da seleção para *trainee*.

Pequenas falhas de organização afetam o dia a dia dos *trainees*. Algumas delas são fáceis de resolver. Por exemplo, cada *trainee* deveria ter seu próprio *notebook*. Isso facilitaria sua atuação quando das rotações de uma área para outra, evitando a perda de tempo, que sempre acontece cada vez que existe uma mudança, pois torna-se necessário solicitar a instalação de um novo computador, de uma nova senha, etc. Quando a rotação inclui também mudança de prédio, a situação complica-se um pouco mais do ponto de vista de benefícios, como ausência de refeitório no prédio, pois nem sempre eles são os mesmos nas diferentes unidades do banco.

No que diz respeito às expectativas com que os jovens ingressaram no banco, a mais importante é o crescimento e desenvolvimento da carreira. Quando se trata de jovens que passaram pelo programa de *trainees*, em geral, a expectativa é de um crescimento mais acelerado do que o daqueles profissionais que entraram na instituição pelas vias regulares. O crescimento deve acontecer, de preferência, em uma área estratégica da organização, permitindo ao jovem executivo participar da geração de novas políticas ao invés de simplesmente implementar mudanças ditadas por outrem. Ao longo da trajetória de crescimento é importante ocupar cargos que possibilitem visibilidade. É interessante verificar, no entanto, que, mesmo entre os mais ambiciosos, existe a noção de que tudo leva tempo e trabalho, que o crescimento requer um aprendizado constante, uma atualização permanente. O candidato à presidência do banco, por exemplo, tem a percepção de que já percorreu uma trajetória significativa, tanto do ponto de vista salarial quanto hierárquico, sabe que é jovem para a posição que ocupa atualmente e que nada acontece de uma hora para outra. Diz que "cada passo exige esforço e dedicação". Tem ainda a consciência de que "eventualmente, mesmo com todo o empenho, é possível que não chegue ao topo da pirâmide". Afinal, só há lugar para um.

Existe, também, o profissional que valoriza mais a sua área de atuação do que o crescimento da carreira em outras áreas. Não que não seja importante uma ascensão rápida, mas não é a única variável a se considerar, e nem sempre a mais valorizada neste caso. É o caso do executivo que, não tendo podido escolher as áreas nas quais faria rotações, nem a área da alocação final, mesmo sendo preparado para ser *back-up* do seu chefe, e assumir a sua função em três anos, decidiu recomeçar sua trajetória profissional na área de negócios, deixando o cargo para atuar na área em que não trabalhou durante seu programa de *trainee*.

A ambição de fazer carreira internacional é uma expectativa presente nos corações e mentes de vários jovens profissionais. Afinal, trata-se de um banco internacional. Alguns fizeram a escolha desta organização exatamente por se tratar de uma instituição estrangeira, com a certeza de que isso lhes abriria as portas de uma carreira fora do Brasil. Aliás, esta é uma das frustrações de alguns dos profissionais que acreditavam que iriam fazer carreira internacional em pouco tempo de banco. Não se trata apenas de trabalhar no exterior, mas também da falta de conexão entre o banco dentro e fora do Brasil. Seria um grande diferencial para o banco se ao longo do programa, os *trainees* tivessem alguma exposição com a instituição no Exterior. Ainda mais que, por se tratar de instituição cuja matriz está fora do País e tem ramificações no mundo todo, esta ação seria, até certo ponto, simples de ser realizada.

De acordo com um dos mais entusiastas defensores da exploração da interface do banco no Exterior, quando o profissional tem mais contato com a organização fora do País vislumbrando mais oportunidades de negócios, entendendo como funcionam as relações globais corporativas entre grandes empresas e os bancos e conhecendo as pessoas que trabalham com essa questão:

"Isso afeta seu trabalho, pois o profissional tem com quem falar, gente que consegue influenciar questões pontuais. Isso se aplica na minha área e deve se aplicar a outras áreas do banco. É um exemplo de ponte que poderia ser construída pela área de RH durante o programa de *trainee*."

Este seria, certamente, um grande diferencial para a instituição: a vivência na prática de um banco global. Apenas um dos *ex-trainees* apontou como ponto negativo do programa a existência de uma certa segregação entre as áreas: operações e tecnologia, risco, finanças e corporativo. Segundo ele, essa segregação acabaria gerando um sentimento de superioridade para aquele *trainee* vinculado a áreas que geram mais recursos para o banco, como o setor corporativo, cujos profissionais recebem salários e bônus mais generosos. Tal comentário foi feito por um dos mais antigos *trainees* que fazem parte deste estudo. Coincidência ou não, existe a noção generalizada de que, em turmas anteriores, os *trainees* apresentavam a arrogância como característica recorrente,

enquanto que as turmas mais recentes são constituídas de 'gente boa', indicando uma menor frequência da arrogância.

Aprender muito em pouco tempo tem sido uma constante entre os jovens executivos, sejam eles originários do mundo das finanças ou advindos de universos variados. Algumas vezes, essa necessidade de conhecimento é tanta que ultrapassa as portas da instituição, como é o caso de um dos profissionais que está em processo de seleção para fazer o MBA nos Estados Unidos, o que acredita abrirá muitas portas no futuro – dentro ou fora do banco.

Não é necessário que a especialização aconteça no Exterior para que alguns profissionais coloquem a aprendizagem contínua fora do banco como uma de suas prioridades. Há quem tenha como meta iniciar um mestrado profissional:

"Não quero ser só profissional e abandonar os estudos. Quero estar numa posição que me permita ver fora da caixa, ver para onde o banco está indo e o que está acontecendo na economia geral, ainda mais agora que a minha área está crescendo bastante".

Apesar das muitas queixas relativas ao salário, é interessante notar que os executivos que decidiram permanecer no banco possuem uma expectativa de melhoria da remuneração bastante atrelada ao projeto que estão desenvolvendo atualmente. Também consideram que o crescimento muitas vezes diz respeito menos ao aspecto financeiro e mais às consequências que determinadas oportunidades poderão lhes proporcionar mais adiante. Estar em uma instituição que permita aprender sempre e acompanhar as tendências do mercado - em termos de tecnologias, de novas maneiras de se comunicar e de fazer negócios - é mais relevante do que ter um salário 10% maior.

O desejo de conhecer outro universo para os profissionais oriundos de áreas as mais diversas, bem como o desejo de descobrir as várias faces de uma grande empresa, e aprender muito em pouco tempo definem a expectativa de conhecimento dos jovens executivos. A busca por dinamismo, o desejo de trabalhar em determinada área e de conciliar vida profissional e pessoal também são citados.

Quando colocado tudo na balança, existem os executivos que se sentiram estagnados em algum ponto da carreira, outros que consideram que tiveram crescimento acima do esperado. A maioria considera que o banco tem oferecido as ferramentas e as oportunidades para um desenvolvimento profissional adequado e que os momentos de frustração são parte do âmbito profissional e irrelevante quando colocadas em perspectiva com o todo.

A certa insatisfação de alguns executivos deve-se mais a comparações com colegas que atingiram posições mais altas ou bônus mais generosos no mesmo intervalo de tempo. Mas quando comparados com colegas de faculdade ou mesmo outros profissionais que entraram ao mesmo tempo no banco sem serem *trainees*, os insatisfeitos concordam que estão na dianteira. Atribuem a velocidade mais lenta de crescimento profissional à crise de 2008 que abalou as instituições financeiras globais e produziu um *downsizing* inesperado.

De um modo geral, existe mais satisfação do que insatisfação em termos do que foi alcançado pelos jovens profissionais do banco. Um exemplo é o executivo que tinha como meta atingir um ganho financeiro "x" até os 30 anos. Sua meta não foi apenas atingida. Foi ultrapassada. E o que é melhor: ele já enxerga o caminho para continuar satisfeito. Faz a ressalva, porém, de que é uma das poucas pessoas em sua área que não reclama do salário nem da posição.

Outro executivo também se diz surpreso com a rapidez com que passou de analista a gerente. Sua meta era conquistar essa posição um ano após o término do programa de *trainees*, mas a sua ascensão aconteceu apenas sete meses depois do fim do treinamento. Estes casos demonstram que não é tão raro achar *trainees* que obtiveram mais do que queriam.

Um dos jovens iniciou sua carreira no banco como estagiário e não passou na seleção para o programa de *trainees*. Quando retornou à instituição, poucos anos mais tarde, teve todas as expectativas atendidas. Seu primeiro objetivo era iniciar a ascensão profissional pouco após o retorno ao banco, o que aconteceu nove meses depois. Aos 24 anos assumiu uma área com 10 ou 11 pessoas sob sua responsabilidade, algumas das quais já eram funcionários do banco quando ele ainda era estagiário. Assim, satisfaz suas expectativas iniciais financeiras e de oportunidade. Da mesma forma, sua expectativa de médio prazo também foi atendida: dois anos depois, surgiu outra oportunidade pelas mãos do Vice-Presidente de Varejo. Nos últimos quatro anos e meio, ele tem conseguido uma promoção anual, tanto financeira quanto em termos hierárquicos. Ou seja, não tem nada a reclamar.

5. Considerações Finais

Em conformidade com o que afirma a literatura a respeito dos profissionais da geração Y, existe uma grande rotatividade entre os executivos que participam de programas de captação de jovens talentos, como é o caso do programa de *trainees* do banco. Segundo o Departamento de Recursos Humanos da organização pesquisada, até 2007 mais da metade dos jovens que ingressavam no banco, por meio do programa de *trainees*, deixavam a organização pouco depois do término do mesmo. Esse alto índice de evasão foi reduzido depois que a área de recursos humanos modificou o sistema de definição da alocação final dos jovens executivos, uma fonte permanente de atritos entre *trainees* e RH. Isso porque uma das maiores expectativas dos profissionais treinados no programa é trabalhar em algo com o qual se identifiquem e que lhes ofereça, ao mesmo tempo, a possibilidade de avançar na carreira.

De um modo geral, pode-se afirmar que os jovens profissionais do banco possuem a expectativa de conhecimento atendida, o que é muito valorizado por eles, pois, dada a velocidade das mudanças tecnológicas, administrativas e mercadológicas, trabalhar em uma instituição que lhes proporcione essa atualização permanente faz com que se sintam mais seguros na hipótese de haver necessidade de mudar de emprego. Chama a atenção, ainda, o fato de os *trainees* considerarem que permanecer “muito tempo” – mais de três anos – na mesma função seja contraproducente sob o ponto de vista da aprendizagem, pois após esse período, a tendência é que a curva de conhecimento fique estagnada. Esse exagero é típico do discurso empresarial de nossa época e da impaciência da juventude.

O aumento da retenção de jovens profissionais baseia-se nos seguintes pontos:

- administração das expectativas dos executivos por parte da área de RH por meio de um planejamento de carreira, mostrando-lhes uma perspectiva de crescimento factível;
- remuneração compatível com o que é oferecido pelo mercado de grandes instituições financeiras para posições similares;
- seleção de gestores aptos (em áreas que não estejam atravessando nenhuma crise) a conduzir os jovens nos primeiros passos de seu desenvolvimento profissional;
- oportunidade de os jovens serem ouvidos, o que faz com que se sintam valorizados, tanto em relação à área de alocação quanto nos processos decisórios do banco de modo geral.
- melhor aproveitamento da globalidade do banco, fazendo com que os jovens se sintam parte de uma instituição global, independente da área em que trabalhem.

Um dos executivos deu-se ao trabalho de ressaltar o quanto o seu rápido crescimento no banco esteve associado à dedicação dos gestores em relação ao seu desenvolvimento. Quantos, porém, não tiveram a mesma sorte e acabaram optando por investir no crescimento profissional em outra organização? Para essa pergunta, não obtivemos resposta. Fica a sugestão para uma pesquisa focalizada na relação entre gestores e jovens profissionais, ouvindo as expectativas e frustrações de ambos os lados, tentando mensurar o quanto a impossibilidade de o gestor se dedicar ao jovem executivo afeta a sua permanência ou não nos quadros do banco, e verificando em que medida o RH poderia ser mais eficaz.

Outro ponto a ser salientado é que, a não ser que o profissional faça contato com uma unidade do banco fora do Brasil, em decorrência da área em que trabalhe, de modo geral, o fato de ser um banco global passa quase despercebido. Seria um grande diferencial para o banco se, ao longo do programa, os *trainees* tivessem alguma exposição com as ações da instituição no Exterior. Se as interfaces da área em que está são muito locais, o jovem acaba não tendo a visão do todo, sobre a posição do banco em relação a outras empresas e a sua influência em vários outros países, por exemplo.

Conclui-se que existe uma grande concordância entre o que foi observado quanto ao perfil, às aspirações e expectativas dos jovens profissionais do banco e a descrição feita na literatura a esse respeito. Desenvolvimento profissional acelerado, remuneração em conformidade com o desempenho, experiência profissional diversificada, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e valorização na tomada de decisões: estas são as expressões que definem os executivos da geração Y do banco em questão.

Os resultados levam à percepção de que os *trainees* têm enormes expectativas em relação à rápida evolução da carreira. Se parte deles entende como necessário o tempo de experiência e amadurecimento profissional necessário, outra parcela manifestou frustração com a demora em atingir suas expectativas. Conclui-se que o discurso empresarial atual turbinou em demasia as expectativas dos jovens, abrindo campo para esta frustração.

Referências

CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes,

2001.

CERETA, B. S.; FROEMMING, L. M. Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. Ano III, n.2- **Revista raUnP**. Abr./SET.2011

CLARO, J.A.C. *et al.* Estilo de vida do jovem da "Geração Y" e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. *Anais... São Paulo: FEA/USP, 2010.*

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A Geração Net. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA - EnANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais... Campinas: ANPAD, 2001.*

COUTO, J. A. G. Dos princípios hereditários: a percepção dos jovens executivos sobre as demandas da carreira. 2009. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.20, p. 14-17, mai./jun. 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FEIERTAG, J.; BERGE, Z. L. Training generation N: how educators should approach the Net generation. **Education and Training**, v. 50, n. 6, p 457-464, 2008.

GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2010.

JORGENSEN, B. Baby boomers, generation X and generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy**, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

KERLINGER, F. Metodologia de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: **EPU/EDUSP**, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R. da; SANT'ANNA, A. S.. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais... Disponível em CD-ROM, 2003.*

LOMBARDÍA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generacion y. **IESE Business School**, Universidad de Navarra, 2008.

MANNHEIM, K. El problema de las generaciones. In: **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, n. 62, p. 145-168, 1993[1928].

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

MONTANA, P.; PETIT, F. Motivating generation x and y on the job and preparing Z. **Global Journal of Business Research**, v. 2, n. 2, 2008.

PEDROSA, R. R.; SARSUR, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Retenção de jovens talentos: relatório executivo. **Caderno de Ideias**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2003

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V.C.; BITENCOURT, B. M. Juventude e gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. **O&S - Salvador**, v.19 – n.62, p. 551-558 - Jul/Set 2012

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A.S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. *Anais... Disponível em CD-ROM, 2003.*

SCANFONE, L., CARVALHO NETO, A. TANURE, B. Tempos de Trabalho e de Não-Trabalho: O Difícil Equilíbrio do Alto Executivo entre a Carreira, as Relações Afetivas e o Lazer, **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, 2008, Vol 7, No 1.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THIRY-CHERQUES, H.; PIMENTA, R. C. Interpretação da Referência Moral dos Jovens Executivos nas

Organizações Brasileiras. **Anais...** ENANPAD 2006 XXX.

VASCONCELOS, *et. al* A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão.Org** – p. 226-244, 2010.

WONG, M.; GARDINER, E.; LANG, W.; COULON, L. Generational differences in personality and motivation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 28, p. 878-890, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, H-C.; MILLER, P. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organizations Development Journal**, v. 26, n. 1, p. 35-50, 2005.

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq (bolsa de produtividade) e da FAPEMIG (bolsa de iniciação científica).