

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Claudemir Rossi

A GERAÇÃO Y E A CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS NO
BANCO TROPICAL

Porto Alegre

2011

Claudemir Rossi

**A GERAÇÃO Y E A CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS NO
BANCO TROPICAL**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Tutor Orientador: Prof. Me. Lucas Socoloski Gudolle

Porto Alegre

2011

Claudemir Rossi

**A GERAÇÃO Y E A CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS NO
BANCO TROPICAL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço em primeiro lugar a Deus por possibilitar a conclusão deste trabalho.

Em seguida, faço um agradecimento pessoal e especial à minha esposa Ilza pelo apoio e incentivo e por acreditar na minha capacidade e aos meus filhos Guilmour e Maria Fernanda por estarem sempre me motivando à realização deste trabalho.

Ao meu tutor orientador Lucas, pela compreensão e pelo estímulo, essenciais para a finalização deste projeto.

Aos 71 funcionários do banco que atenderam ao meu chamado e pacientemente responderam o questionário, dando uma contribuição valiosa a este estudo.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral identificar qual a carreira que a geração Y pretende construir no Banco Tropical. Neste sentido, o presente estudo buscou abordar temas da literatura a cerca da Geração Y, como os estudos de Lipkin e Perrymore (2010) e também os estudos de Oliveira (2010). A coleta de dados foi realizada através de setenta e um questionários aplicados com funcionários do Banco Tropical pertencentes à Geração Y. Esse trabalho poderá trazer uma contribuição de altíssima relevância para a Gestão de Pessoas do Banco Tropical, uma vez que o objetivo principal é compreender qual a carreira que esta geração, que daqui a poucos anos estará assumindo o comando da empresa, pretende trilhar no Banco Tropical.

Palavras-chave: Geração Y, Carreira, Motivação, Competências, Mercado de Trabalho

ABSTRACT

This work has as general objective identify wich career the Generation Y wants to build in Tropical Bank. In this sense, this study sought to address issues of literature about Generation Y, as the studies written by Lipkin and Perrymore (2010) and also Oliveira (2010). The data collection was performed by seventy-one questionnaires answered by the Tropical Bank's staff belonging to Generation Y. This work may bring a great contribution to the Employees Management of Tropical Bank, since the main objective is to comprehend which way this generation, that within few years will take hold the company, wants to build in Tropical Bank.

Keywords: Generation Y, Career, Motivation, Abilities, Labor Market

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Faixa etária, gênero e estado civil.....	41
Quadro 2 – Grau de instrução.....	42
Quadro 3 – Caminho a trilhar.....	43
Quadro 4 – Caminho a trilhar por faixa etária.....	43
Quadro 5 – Motivo para prestar o concurso.....	44
Quadro 6 – Tempo que planeja trabalhar no banco.....	45
Quadro 7 – Cargo pretendido.....	45
Quadro 8 – Satisfação com o cargo que ocupa.....	46
Quadro 9 – Satisfação com o salário atual.....	47
Quadro 10 - Satisfação com a política de gestão de pessoas.....	47
Quadro 11 – Busca em relação à carreira.....	48
Quadro 12 – Busca em relação ao desenvolvimento profissional.....	49
Quadro 13 – Busca em relação ao ambiente de trabalho.....	49
Quadro 14 – Busca em relação a salários e benefícios.....	50
Quadro 15 – Principais características de um gestor.....	51
Quadro 16 – O que espera do banco.....	51
Quadro 17 – Percepção do mercado de trabalho atual.....	52
Quadro 18 – Percepção do mercado de trabalho no banco.....	53
Quadro 19 – Desenvolvimento de carreira.....	53
Quadro 20 – Fatores fundamentais para construir uma carreira.....	54
Quadro 21 – Barreiras para o crescimento profissional.....	55
Quadro 22 – Motivação pessoal para construção de carreira.....	55
Quadro 23 – Motivação com a empresa.....	56
Quadro 24 – Sistema de concorrência à remoção.....	56
Quadro 25 – Feedback.....	57
Quadro 26 – Visão do banco.....	58
Quadro 27 – Responsabilidade socioambiental.....	59
Quadro 38 – Ética.....	59

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	09
1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO.....	16
2.1.1	Mas realmente de quem estamos falando?.....	16
2.1.2	Comportamento da Geração Y.....	17
2.1.3	O que as empresas precisam saber sobre a Geração Y?.....	18
2.1.4	Visão empresarial.....	19
2.1.5	A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.....	19
2.1.6	Como motivar a Geração Y.....	21
3	GERAÇÃO Y E CARREIRA PROFISIONAL.....	24
3.1	A carreira no banco Tropical.....	28
3.2	Trilhas de Desenvolvimento Profissional no Banco Tropical.....	29
3.3	Caminhos para ascensão no Banco Tropical.....	30
3.4	Programa de ascensão profissional no Banco Tropical.....	31
3.4.1	Princípios.....	31
3.4.2	Objetivos.....	31
3.4.3	Programa Ascensão Profissional na Rede de Agências.....	31
3.4.4	Certificação.....	32
3.4.5	Qualificação.....	32
3.4.6	Comissionamento.....	32
4	ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO TROPICAL.....	33
4.1	ÉTICA E CONDUTA NO BANCO TROPICAL.....	33
4.1.1	Apresentação.....	33
4.1.2	Código de Ética e Normas de Conduta.....	33
4.1.3	Ética Corporativa.....	34
4.2	RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO TROPICAL.....	34
4.2.1	Programa de Eco eficiência.....	35
4.2.2	Desenvolvimento Regional Sustentável.....	36
4.2.3	Visão participativa.....	36

4.2.4	Visão negocial.....	36
4.2.5	Visão territorial.....	38
4.2.6	Visão ecológica.....	38
4.2.7	Concertação.....	38
4.2.8	Cadeia de valor.....	39
4.2.9	Produtos e serviços socioambientais.....	39
5	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	40
5.1	Delimitação do estudo.....	40
5.2	Apresentação e análise dos dados.....	40
5.3	Perfil do grupo de entrevistados.....	40
5.4	Grau de instrução.....	42
5.5	Relato das 25 questões aplicadas.....	43
5.6	Comentários finais – Análise de dados e resultados da pesquisa de campo.....	60
6	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
	ANEXOS.....	67
	Anexo A – Questionário aplicado.....	67

INTRODUÇÃO

No contexto corporativo que se apresentou após a globalização e o avanço frenético da tecnologia, as mudanças tem sido tema freqüente de discussão entre os altos executivos das organizações, preocupados em como gerir e administrar o capital intelectual em um ambiente cada vez mais competitivo e complexo. Acrescenta-se a todas estas mudanças externas um fato novo chamado de Geração Y, uma geração composta de pessoas capazes de realizar várias atividades de forma simultânea e que já nasceram com a tecnologia incorporada no seu dia a dia.

A geração Y também é conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e Igeração e compreende pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Trata-se de uma geração multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. Eles valorizam o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Esta geração foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode o que quiser” e, devido a sua criação e à cultura do período de sua formação, essa geração tem uma ética e postura profissionais totalmente diferentes, assim como um conjunto de valores que abala todas as estruturas existentes (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

Estes jovens estão chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho e, portanto, começando a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade. São extremamente informados, mas também possuem um componente importante de alienação, pois ainda não conseguem ou não sabem lidar com toda essa informação de forma produtiva. Eles nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores (OLIVEIRA, 2010).

Lombardía (2008) os definiu como uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança. As crianças Y são alegres, seguras de si e cheias de energia. É a geração da Internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente.

Para Maldonado (2009) é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias multifacetadas, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multitarefas, vivem em ação e administram bem o tempo. Querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade.

A proposta deste trabalho surgiu após uma experiência em uma agência do Banco Tropical onde o gerente geral tinha 29 anos, portanto, pertencente à geração Y. A análise do seu comportamento e sua forma de agir e decidir as questões eram diferentes e nasceu o interesse em pesquisar sobre os jovens talentos que ocupam posições de liderança. A idéia se concretizou após a transferência deste gerente para outra agência, vindo no seu lugar uma gerente jovem também com 29 anos, pertencente, portanto, à geração Y.

Neste contexto, toma corpo a proposta de uma pesquisa cujo tema central seja o entendimento de que carreira os jovens profissionais que estão atuando no Banco Tropical querem construir na empresa.

Portanto, entender esta incrível geração denominada Y, que nos coloca em um novo contexto de conectividade, velocidade e cooperação, uma geração que busca resultados rápidos, gosta de desafios, reconhecimento e feedback e se apega a modelos baseados em relacionamentos e resultados (OLIVEIRA, 2010) é de vital importância, pois pessoas desta geração já começam a assumir postos de liderança no banco e, certamente, num prazo de 10 anos, começarão a assumir o comando da empresa.

Para tanto, este trabalho foi organizado e estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo contempla os procedimentos metodológicos aplicados para a realização do trabalho.

O segundo capítulo ilustra a contextualização da Geração Y e também é dedicada ao estudo desta geração, fazendo uma descrição do que é, o que pensa, como age e quais os valores e hábitos dessa geração. Demonstra o que estes jovens esperam de suas carreiras no Banco Tropical e também mostra a relação desta geração com o mundo do trabalho e como liderar esta geração multitarefa, que gosta de reconhecimento, feedback e crescimento rápido.

O terceiro capítulo é dedicado à contextualização de carreira, descrevendo como é o processo de construção de carreira no Banco Tropical.

O quarto capítulo engloba a Ética e a Responsabilidade Socioambiental que são temas abordados frequentemente em todos os treinamentos realizados pelo Banco Tropical.

O quinto capítulo contempla a metodologia utilizada, os resultados e a análise dos dados encontrados.

O sexto capítulo traz a conclusão do presente trabalho.

Diante do que vem sendo debatido sobre o cenário atual de constantes transformações com uma velocidade nunca antes vista no mundo do trabalho, onde pela primeira vez na história está ocorrendo o encontro de três gerações de pessoas num mesmo ambiente de trabalho, constitui-se a seguinte problemática: Como o funcionário da Geração Y do Banco

Tropical vislumbra sua carreira profissional? Buscando respostas para esta questão e visando compreender qual a carreira que a Geração Y que compõe o quadro funcional do Banco do Brasil deseja percorrer é que surge a motivação para estudar este tema.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar qual a carreira que a geração Y pretende construir no Banco Tropical.

Para o alcance do objetivo geral, faz-se necessário o uso dos seguintes objetivos específicos: identificar o perfil deste jovem do ponto de vista profissional e socioeconômico; mapear seus objetivos, desejos e expectativas com relação ao Banco Tropical e a sua carreira dentro do conglomerado; identificar quais são os fatores fundamentais que os jovens Y consideram na construção de uma carreira dentro da organização e mapear qual o rumo que pretendem dar a suas carreiras no Banco Tropical. Construir uma carreira em agências (negocial) ou em Departamento (administrativo).

Para Oliveira (2010), estamos vivendo a era do conhecimento e o tempo dos relacionamentos e as organizações estão começando a gerenciar de forma mais apurada e aplicada o seu capital intelectual (valorização das pessoas) ao mesmo tempo em que os profissionais estão cada vez mais atentos ao mercado de trabalho atual que, a cada dia se torna mais exigente na busca de profissionais mais preparados e qualificados.

Uma pesquisa conduzida pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Avançada) publicada no Jornal Folha de São Paulo na edição de 10 de agosto de 2006 já constata o que foi relatado no parágrafo anterior. Segundo a pesquisa, em 2030 o Brasil terá um novo traço na oferta de trabalho por conta do envelhecimento da mão de obra composta pelas gerações Baby Boomers (pessoas nascidas entre os anos de 1941 até 1960. Geração caracterizada pela disciplina, ordem e obediência). (Oliveira, 2010) e geração X e da oferta restrita de jovens disponíveis para o mercado de trabalho em face da constante queda de natalidade vivida em nossa sociedade e também diante da melhora na expectativa de vida da população.

Esse mesmo estudo mostrou que próximo da metade da população em idade ativa (47%), será composta em 2030 por uma população com idade superior a 45 anos de idade, significando dizer que será uma força de trabalho mais madura, portanto, mais sujeita a riscos físicos e com uma qualificação menor que a dos jovens entrantes no mercado de trabalho.

Diante de tantas mudanças e incertezas quanto ao futuro do mercado de trabalho brasileiro, o grande desafio dos jovens da geração Y é saber como sobreviver num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, onde as novas gerações, ao mesmo tempo em que precisam compartilhar o trabalho com gerações antigas, precisam assumir cada vez mais posições de comando nas organizações.

Aqueles que constroem empresas excelentes sabem que o maior gargalo no crescimento de qualquer organização não são os mercados, nem a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É único fator, acima de todos os demais: a habilidade de conseguir atrair e manter pessoas certas em número suficiente. (COLLINS, 2002, P.87)

Ou seja, o capital humano de uma organização é o único recurso capaz de transformar algo improdutivo em produtivo. Por isso torna-se tão importante compreender a geração Y, o que pensam, como agem e o que esperam de uma carreira no Banco Tropical. Isso se torna relevante, pois pessoas desta geração já começam a assumir postos de liderança no banco e, certamente, num prazo de 10 anos, começarão a assumir o comando da empresa. Portanto, é preciso saber interpretar os anseios e desejos da Geração Y, uma geração que busca resultados rápidos, gosta de desafios, reconhecimento e feedback e se apega a modelos baseados em relacionamentos e resultados.

Acredita-se que este trabalho poderá trazer significativas contribuições para o Banco Tropical, haja vista que cerca de 30% da população de empregados do Banco (dados fornecidos pela Diretoria de Pessoas) são compostos por pessoas da Geração Y e também porque se percebe que pouco tem se estudado cientificamente sobre o tema no mercado de trabalho brasileiro e principalmente no Banco Tropical.

Portanto, esse trabalho poderá trazer uma contribuição relevante para a Gestão de Pessoas do Banco Tropical, uma vez que o objetivo principal é compreender esta geração que daqui a poucos anos estará assumindo comando da empresa.

O Banco Tropical tem uma preocupação com a atração e manutenção de profissionais talentosos. Portanto, conhecer o que os jovens da Geração Y estão pretendendo com suas carreiras dentro do banco, identificar suas expectativas e anseios é fundamental para elaborar planos de ação e de carreiras visando a retenção destes profissionais no quadro funcional do Banco Tropical.

Este trabalho também se torna vital para a formação profissional e pessoal do autor deste trabalho de conclusão, uma vez que planeja-se construir uma carreira dentro do Banco Tropical buscando alcançar postos gerenciais mais altos dentro da organização. Conhecer cada vez mais a Geração Y é de extrema importância, pois cada vez mais membros desta geração ingressam no banco, trazendo na bagagem um mundo de anseios e desejos para a construção de uma carreira.

Este estudo também poderá trazer valiosas contribuições para o meio acadêmico, pois, as pesquisas realizadas sobre o tema, mostram que pouco se tem estudado cientificamente sobre o assunto, em especial no mercado brasileiro. Portanto, pretende-se trazer para o meio

acadêmico uma discussão pertinente sobre os comportamentos manifestados por jovens da geração Y e seus impactos no ambiente organizacional, fazendo com que o assunto seja discutido com mais efetividade e profundidade na busca de um conhecimento capaz de entender esse fenômeno chamado Geração Y.

1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, a opção foi em utilizar uma abordagem Quantitativa e quanto ao método utilizado a opção foi pela pesquisa Survey.

A justificativa para a escolha de uma abordagem quantitativa é que este tem como objetivo quantificar os dados encontrados em determinada realidade social, de modo a possibilitar uma elaboração de comparações e generalizações dos resultados da amostra para a população pesquisada. Também porque através do resultado final, pretende-se fazer uma recomendação de uma linha de ação por parte da diretoria de pessoas do Banco Tropical para os funcionários pertencentes à Geração Y.

Outra justificativa para a abordagem quantitativa é que possibilita uma análise direta dos dados e também porque permite uma generalização através da representatividade.

A abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. Esse procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos (GIL, 1999).

Caracteriza-se pelo emprego de qualificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão e destaca-se ainda pelo fato de ter a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas. Assim, a abordagem quantitativa é freqüentemente aplicada nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 1999, P.70)

Monferrari (2007) aponta que se o objetivo é quantificar o mercado, gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística, é aconselhável o uso de pesquisas quantitativas. Estas trabalham com uma amostra consideravelmente grande para apurar opiniões, atitudes e interesses compartilhados por uma determinada população e são representativas desse universo. Os dados são colhidos através de questionários com perguntas claras e objetivas, as quais garantem a uniformidade no entendimento dos entrevistados e também a padronização dos resultados. Os relatórios neste tipo de pesquisa podem apresentar tabelas de percentuais e gráficos, capazes de estimar o potencial ou volume de um negócio e o tamanho e importância do segmento desejado.

Levantamento ou Survey se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 1999, P.70)

As pesquisas de levantamento normalmente são mais bem utilizadas em estudos descritivos, cujos resultados não há grande exigência em aprofundar. Gil (1999) salienta que estudos de levantamento são muito úteis em pesquisa de opinião e atitude, no entanto pouco indicados no estudo de problemas referentes a relações e estruturas sociais complexas, devido à pouca profundidade sobre o fenômeno ou objeto da análise.

Como instrumento de coleta de dados, a opção foi em utilizar um questionário, com uma gama entre 20 e 30 perguntas fechadas com uma amostra da população pertencente à geração Y no BANCO TROPICAL. Serão aplicados cerca de 70 a 80 questionários com funcionários lotados em agências e departamentos localizados em cidades e estados diferentes, de modo não probabilístico e por intencionalidade.

A Aplicação dos questionários se dará principalmente por e-mail, podendo alguns serem realizados pessoalmente e por telefone.

A análise dos dados coletados se dará por testes estatísticos não-paramétricos, em razão da população $N > 70$. Será feita análise comparativa e uma análise estatística descritiva (com uso de gráficos e planilhas eletrônicas do tipo Excel).

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM O MERCADO DE TRABALHO

Primeiramente, é importante salientar que, para efeito de classificação de uma geração reconhecida pela sociedade moderna, estabelece-se 20 anos como período tanto para classificação como marco separatório entre gerações. Portanto, quando estamos falando da geração Y, estamos falando de pessoas nascidas entre 1980 e 1999 (OLIVEIRA, 2010).

O termo Y para batismo desta geração se deve a um fato no mínimo curioso. Quando a antiga União Soviética exercia poder e liderança sobre os países comunistas, o regime político definia até a primeira letra dos nomes que deveriam ser dados aos recém nascidos em períodos distintos. Dessa feita, para os nascidos entre 1980 e 1990, a letra principal era a Y. Valendo-se desse contexto histórico, posteriormente muitos estudiosos adotaram essa letra para designar os jovens nascidos nesse período. Assim surgia o termo Geração Y.

Para Maldonado (2009), Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes, querem receber reconhecimento explícito por suas competências, aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração.

Nesta seção inicial, será contemplada uma definição da Geração Y, de que pessoas são compostas e qual sua relação com o mercado de trabalho atual. Entender suas motivações e seus valores, seus anseios e desejos e o contexto em que cresceram os componentes da geração Y são necessários para compreender o que os motiva e o que são capazes de oferecer às organizações no atual cenário globalizado e mutante no qual somos parte ativa e integrante.

2.1.1 – Mas realmente de quem estamos falando?

Ao falar em geração Y, refere-se a pessoas que nasceram praticamente juntos com a tecnologia, com o computador e com a Internet e que tiveram na infância como passa tempo predileto o vídeo game, ferramenta que os ensinou a serem competitivos e ambiciosos, pois os

jogos normalmente são desafiadores e o fazem buscar sempre o algo mais para avançar de fase.

Aliado a isto, também é preciso levar em conta o fato de que, ao contrário da geração X, antecessora da geração Y, onde os pais tinham em média 4 a 5 filhos e precisavam dividir a atenção com todos, os nascidos na Geração Y são na maioria das vezes filho único, cercado de todos os cuidados pelos pais, detentores de toda a atenção só para si.

As pessoas da geração Y são liberais no consumo, mas uns tanto conservadores no aspecto social. Gostam de novidades, querem estar antenados e buscam símbolos que os liguem a comunidades. Fidelidade a empresas, no entanto, não está em seus horizontes – em vez da busca de status pessoal, a afeição a marcas é uma forma de expressar um comportamento coletivo. Também são impulsivos, impacientes e, no mercado de trabalho, não pensam duas vezes antes de mudarem de emprego caso não se sintam valorizados ou confortáveis no ambiente corporativo (OLIVEIRA, 2010).

A geração Y também é conhecida como Geração Millennials, Geração da Internet e Igeração e compreende pessoas nascidas entre 1980 e 1999. Trata-se de uma geração multitalentosa, superestimulada, socialmente consciente, exigente e criativa. Eles valorizam o tempo livre, a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida, não a própria vida. Esta geração foi criada com uma dose saudável de autoestima e dentro da mentalidade “você pode o que quiser” e, devido a sua criação e à cultura do período de sua formação, essa geração tem uma ética e postura profissional totalmente diferente, assim como um conjunto de valores que abalam todas as estruturas existentes (LIPKIN E PERRYMORE, 2010).

2.1.2 – Comportamento da Geração Y

O estudo da Bridge Research foi feito a partir de entrevistas com pessoas com idade entre 18 e 30 anos da Grande São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, das quais 48% homens e 52% mulheres das classes A, B e C. O objetivo foi identificar padrões de consumo, visões de mundo e comportamentos desse grupo.

Trata-se de informações valiosas para quem deseja se relacionar, vender para esse segmento de público ou simplesmente entender como pensam e agem as pessoas da geração digital, cujos membros são presença constante nos blogs e nos demais espaços de rede social.

“Uma constatação que nos chamou a atenção no estudo é que esse grupo tenta sempre postergar compromissos ou responsabilidades”, afirma o presidente da Brigde Research Renato Trindade.

Um exemplo disso diz respeito à estrutura de gastos. “Para não terem que arcar com aluguel e outros custos, eles deixam a casa dos pais cada vez mais tarde. Não é uma geração que busca independência”, diz Trindade.

2.1.3 – O que as empresas precisam saber sobre a Geração Y?

Os indivíduos desse grupo se caracterizam pela volatilidade na profissão, a comunicação sem barreiras, pelo imediatismo, além de fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, serem superficiais em suas idéias e pensamentos, buscam viver intensivamente cada experiência e costumam ser ambíguos em suas escolhas e decisões. Estas são algumas das principais características dos indivíduos da geração Y e que as empresas precisam saber lidar com todo esse “bum” de comportamentos e posturas no atual mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

No caso do mercado de trabalho, um exemplo é o ímpeto de largar a empresa para a qual trabalha se não encontrarem um bom ambiente e recompensa financeira – não vale ter só um dos dois; é tudo ou nada.

Para Trindade (2009), presidente da Brigde Research as pessoas da Geração Y têm uma necessidade muito grande de receberem feedback por parte da empresa. E não é a cada seis meses, mas sim a cada mês. Eles são muito ansiosos, afirma. Dar retorno com maior frequência seria uma forma de aplacar essa ansiedade, diz.

A geração Y já foi criada em uma sociedade mais otimista e com sede de crescimento. Além disso, viveu intensamente o período do boom da era da tecnologia e da informação. E isso transformou de forma gigantesca o mercado de trabalho. As empresas agora podiam automatizar diversos processos. A informação começou a deixar de ser privilégio de poucos e secundária. Esta geração viveu a transição da maior revolução da sociedade moderna: a Internet. Essa proximidade com a tecnologia e informação a tornou completamente diferente da sua predecessora. A geração Y passou a saber de tudo, mas de modo muito superficial e sem profundidade, consegue trabalhar facilmente de forma multitarefa, suporta o trabalho sob pressão, é normalmente comunicativa, dentre outras características. Essa geração não funciona no modo “comando e controle” e as empresas estão começando a se dar conta disso.

2.1.4 – Visão empresarial

O estudo da Global Student Study, realizada pela área de consultoria da IBM, teve a adesão de 3,6 mil estudantes de 40 países, incluindo o Brasil, e revelou alguns pontos de diferença entre os Ys e os executivos. Um deles, por exemplo, foi sobre a condução dos negócios da companhia. 31% dos presidentes acreditam que as empresas deveriam otimizar suas operações globalizando e não centralizando suas ações, enquanto entre os estudantes esse número sobe para 48%. Globalização também foi considerada por 55% dos jovens entrevistados como a força externa que deverá ter maior impacto nas empresas durante os próximos cinco anos. Os CEOs, por outro lado, elegeram para a posição “fatores de mercado”, com 56% dos votos.

Sobre as questões ambientais, 65% dos estudantes demonstram preocupação relacionada à escassez de recursos naturais, apenas 29% dos CEOs se mostraram atentos a esse fator. Para os presidentes que participaram da pesquisa, globalização e questões ambientais não deverão causar o impacto sugerido pela Geração Y. Os CEOs acreditam que fatores tecnológicos, macroeconômicos, questões relacionadas a mão de obra e regulatórias devem ser considerados como forças mais expressivas que as identificadas pelos universitários.

2.1.5 - A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores

Segundo Maldonado (2009), várias gerações convivem na família, na escola, no trabalho, na comunidade. Há semelhanças e diferenças entre elas em várias questões tais como: valores e visão de mundo, modo de lidar com a autoridade, sentido de lealdade, expectativas, equilíbrio entre as diversas áreas da vida.

Ao traçar o perfil das diferentes gerações, corre-se o risco de fazer generalizações indevidas, uma vez que nem todos se encaixam nos esquemas propostos. Mas, em linhas gerais, especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos Baby Boomers o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa a qual são leais.

A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de

colocar limites; no ambiente de trabalho, a tendência ao "downsizing" corporativo. A percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorem a empregabilidade, já que não se pode mais esperar estabilidade.

As pessoas da geração X tendem a ser individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam mais a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir; são fáceis de recrutar, mas difíceis de manter. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentem necessidade de feedback.

Para Maldonado (2009), quando as pessoas da geração Y começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da impermanência, a falta de garantias, com mercados voláteis. A velocidade dos progressos tecnológicos e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica.

Maldonado (2009) aponta ainda que é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias multifacetadas, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multitarefas, vivem em ação e administram bem o tempo. Querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade.

A percepção de múltiplos pontos de vista, a descoberta de várias maneiras certas de fazer as mesmas coisas torna-as intolerantes a posturas rígidas de comando. Não respeitam cargos nem currículos, mas admiram a competência real e o comportamento ético. Desejam contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentir que fazem diferença. Precisam perceber claramente o papel de sua colaboração para o funcionamento do todo maior.

Ainda, segundo Maldonado (2010), descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração.

A aproximação entre os níveis hierárquicos tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via e-mail, escuta atenta de opiniões e idéias, incentivo para idéias inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como "coaches" do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas das gerações X e Y. As estratégias de fracionar metas com prazos curtos e oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho são eficazes. A comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto aumenta a motivação para o trabalho.

Portanto, o desafio essencial dos gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes, gerenciar pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca. Nas palavras de Paulo Freire: Não há ninguém que tudo saiba, nem ninguém que nada saiba. Tudo se resume a uma troca de saberes.

Este assunto sobre as gerações e como interagem no mercado de trabalho, tem sido um ponto importante na gestão de pessoas e os Líderes precisam estar preparados para conviver com esta diversidade de forma satisfatória. Sobre a geração Y, o Prof. Renato Guimarães Ferreira, em uma pesquisa recentemente realizada, levantou os principais aspectos sobre "o que estes jovens mais temem". Dentre as principais respostas: - o insucesso; tomar decisões erradas, frustrar os próximos e não realizar plenamente seu potencial. Isto significa que há conflitos, inseguranças e incertezas, que as gerações anteriores podem e devem colaborar com os mais jovens, no sentido de orientá-los visando o futuro, porque é lá que eles estarão, muitos deles, como nossos governantes.

Para Castro (2009) conceitos como "gestão de competências", "feedback", "liderança 360 graus", etc. se tornaram comuns. E isso tem explicação: a geração Y normalmente não tolera empresas que não mudaram sua cultura. Se a empresa ainda viver no modo "chefe manda, funcionário faz", terá um turnover altíssimo com pessoas dessa geração. Essas pessoas exigem flexibilidade e são adeptas ao livre conhecimento, por assim dizer. E estará comprometendo o seu futuro, pois a geração X e os Baby Boomers deixarão de ser a força motriz das empresas em pouco tempo.

2.1.6 – Como motivar a Geração Y

Calixto (2010) afirma que muitos profissionais de Recursos Humanos e professores universitários enfrentam o mesmo questionamento que o atormenta: como lidar com os jovens

nascidos após 1980, que nasceram em mundo dominado pela tecnologia, pelos games, celulares, TV a cabo, Internet, e cresceram em contato com culturas, hábitos e realidades completamente diversas daquelas que o cercam em sua vida.

Há algum tempo o professor Fabiano Caxisto afirma que estuda o comportamento desta geração que não tem paciência para coisas longas e demoradas, que busca gratificação instantânea e feedback contínuo e não lida bem com promessas futuras.

A maior parte da literatura que aborda a geração Y é escrita por autores americanos e, portanto relaciona-se com uma realidade diferente daquela que encontramos em nosso cotidiano.

Como pesquisador da relação entre a educação e o mercado de trabalho, Fabiano Calixto buscou identificar se as características apontadas pelos autores americanos podem ser encontradas em nossos jovens, em especial entre os jovens da Classe C, que representam grande parte da força de trabalho que chega ao mercado, por meio de uma pesquisa realizada com mais de 300 alunos de uma universidade particular situada na Zona Leste de São Paulo.

Rebecca Ryan (2008), no livro *Millennial Leaders* destaca seis pontos fundamentais para os jovens Y manterem-se motivados e dedicados à uma empresa, relacionados a seguir:

- **Voz:** a geração Y quer ser ouvida, quer que sua opinião seja respeitada. A pesquisa aponta que 84,9% dos jovens acredita que o poder na empresa deve ser coletivo e 84,3% busca um ambiente de trabalho justo, no qual suas idéias e opiniões sejam ouvidas. Porém, apenas 65,3% consideram que a empresa os ouve.

- **Participação:** querem fazer parte de algo que tenha significado, algo que tenha impacto sobre a empresa, as pessoas, o ambiente e a sociedade. A pesquisa aponta que 79,7% dos jovens se consideram idealistas e sonham com um mundo mais justo e 69,5% se consideram engajados em questões sociais.

- **Significado:** os jovens Y se importam com mais coisas do que somente o resultado financeiro da companhia. Querem que a empresa seja responsável socialmente e ambientalmente. No grupo pesquisado, 80,6% dos jovens querem fazer parte de uma empresa preocupada com a sociedade e o ambiente.

- **Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional:** se dedicam a empresa, mas querem manter a qualidade de vida. Mais uma vez a pesquisa confirma as afirmações da autora: 82,5% dos respondentes apontam que manter um equilíbrio entre meu trabalho e minha vida pessoal é muito importante. Contudo, 55,6% apontam que se sente estressado no trabalho.

- Reconhecimento: gerentes não podem se esquecer que liderar envolve a constante motivação das suas equipes. Neste ponto, a situação se complica: apesar de 78,5% dos respondentes consideraram que ser reconhecido pelos seus méritos é fundamental para a motivação, e 67,7% acreditam que as recompensas financeiras e promoções devem estar relacionadas à competência e não ao tempo de casa, apenas 26,7% sentem que seu trabalho é devidamente reconhecido pelos seus superiores imediatos.

- Desenvolvimento pessoal: estão abertos a aprender as ferramentas, tecnologias e competências necessárias para executar seu trabalho atual e para crescer pessoal e profissionalmente; 86,8% acreditam no futuro profissional e no seu papel na construção da carreira; 82,8% acreditam que lidam bem com as mudanças; 86,8% desejam aprender continuamente. Porém, apenas 24,5% acreditam que recebem da empresa a quantidade de treinamento necessária para o seu crescimento profissional.

O que Calixto concluiu a partir da pesquisa é que nossos jovens, mesmo aqueles provenientes da Classe C apresentam várias das características identificadas nos jovens americanos e apontadas pelos autores que escrevem sobre o tema.

Alegre e descontraído, os jovens da Geração Y não se importam com hierarquia. Gostam de trabalhar com pessoas com as quais se identificam, acreditam no trabalho em equipe e no poder compartilhado e coletivo. Não é que sejam insubordinados: a verdade é que não se adaptam a regras rígidas.

E o que acontece quando este jovem chega a um ambiente de trabalho marcado pela hierarquia, formalidade, por normas e regras rígidas que orientam a roupa que deve ser usada, o linguajar adequado, que determina até mesmo com quem e quando se pode falar? No qual a gratificação e a recompensa, quando ocorre, só são distribuídas no final do ano. No qual a promoção e o reconhecimento dependem do tempo de casa? Em um lugar onde o acesso a Internet e as redes sociais são bloqueados, pois “atrapalham” o desenvolvimento do trabalho. No qual a criatividade e a dedicação têm hora e local para acontecer: o trabalho deve ser desenvolvido no horário comercial, dentro do escritório?

Calixto (2009) conclui que o que não podemos deixar de entender é que as mudanças trazidas pela chegada da Geração Y ao mercado de trabalho não são passageiras. À medida que mais e mais jovens iniciam sua carreira, e assumam cargos de liderança, as empresas precisarão se adaptar a esta geração vibrante, conectada e inquieta.

3 – GERAÇÃO Y E CARREIRA PROFISSIONAL

Antes de correlacionar a geração Y com carreira profissional, é importante trazer um breve histórico sobre o conceito de carreira profissional.

Os preâmbulos das pesquisas sobre carreira foram concebidos, na década de 70, por um grupo de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology (MIT) composto por Lotte Bailyn, Douglas Hall, John Van Maanen e Edgar Schein. O compêndio desses trabalhos resultou em quatro contribuições essenciais ao construto de carreira que definem um lugar único na extensa agenda dos estudos organizacionais e são aplicadas a todos os tipos de carreiras.

A primeira contribuição concerne ao caráter unívoco do conceito que pode ser aplicado a todas as pessoas em diferentes tipos de trabalhos, constituídos ou não no âmbito organizacional; enquanto a segunda contribuição reporta-se ao reconhecimento da carreira como um mediador-chave do relacionamento entre o indivíduo e a organização. A terceira contribuição, por sua vez, está no estabelecimento do estudo interdisciplinar da carreira, envolvendo a psicologia, a sociologia, a antropologia, ciências políticas e econômicas, dentre outras (ARTHUR, 1994).

Por fim, a quarta contribuição diz respeito à visão dualista sobre a mesma situação de carreira. De um lado há a perspectiva objetiva pela interpretação institucional, seja da sociedade ou da organização; e de outro lado existe a perspectiva subjetiva pela interpretação do próprio indivíduo diante de sua situação de carreira (ARTHUR, 1994). O reconhecimento da perspectiva individual corroborou para a consideração dos aspectos subjacentes a carreira, incluindo as mudanças individuais de atitudes e valores, necessidades e aspirações, auto-avaliação e auto-conceito (HALL; HUGGENS; SCHEIN; VAN MAANEN apud LOUIS, 1980). A dualidade intrínseca a essas perspectivas distingue os estudos de carreira dos demais na área de ciências sociais, em que as visões objetivas e subjetivas representam fins opostos de um mesmo continuum.

Não obstante a universalidade do conceito, diferentes conotações são atribuídas a palavra carreira. Na língua inglesa, a palavra correspondia originalmente a estrada para carruagens; e a partir do século XIX, foi utilizada no âmbito do trabalho, passando a designar “um canal para as atividades econômicas de alguém durante a vida inteira” (SENNETT, 2006). Da mesma forma, Arthur, Hall e Lawrence (apud ARTHUR; KHAPOVA;

WILDEROM, 2005) definem carreira como a seqüência indefinida de experiências relacionadas ao trabalho vivenciadas pela pessoa ao longo do tempo.

Antes de receber esse novo significado que ampliou o escopo e considerou a imprevisibilidade, a carreira correspondia ao curso de desenvolvimento profissional, restritamente ligado a progressão formal nos níveis hierárquicos (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Assim, tem-se o vínculo necessário da carreira com a organização, logo, advém disso o modelo tradicional de carreira corroborada pela existência do estado industrial (ARTHUR, 1994). O estado industrial é conhecido assim por caracterizar dominação de grandes corporações, até a década de 70, que presumidamente estavam ali para ficar, logo, as relações trabalhistas eram únicas e estáveis, pois o comprometimento organizacional preconizava a ligação contínua entre o indivíduo e a organização, emergindo a idéia de carreira organizacional.

Na carreira organizacional impera a previsibilidade, progressão e determinação (TIRY-CHERQUES, 2006). As tarefas eram bem definidas para garantir a padronização e produtividade máxima. Desde o ingresso na empresa já se conhece a trajetória devido a movimentação ser previsível à medida que ocorre em uma escala hierárquica estabelecida, sem abrir espaço para o planejamento individual do percurso profissional, que é determinado pela organização, sobretudo pelo tempo de serviço. Nesse contexto, predomina o contrato psicológico de longo prazo ou relacional, entre empregado e empregador.

Um contrato psicológico, ou implícito, é caracterizado como um jogo de crenças individuais, formadas pela organização, quanto a termos de um acordo de troca entre os indivíduos e as organizações nas quais trabalham (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A relação entre a identidade individual com enfoque em uma única e representativa grande corporação, como General Motors, Caterpillar, Hewlett-Packard e IBM, sofreu alterações em meados da década de 80, quando pequenas empresas mostraram-se mais flexíveis e resilientes, como as situadas no Vale do Silício, deixando de valer a máxima de quanto maior melhor (TOFFLER, 1992). As grandes corporações passaram a alterar suas estratégias de expansão e verticalização, o que implicou também na diminuição do quadro de pessoal e na adoção de contratos temporários de trabalhos, desintegrando os planos de carreira tradicionais, assim, a estabilidade começou a perder espaço. Por conseguinte, o desenvolvimento da carreira deixou de ocorrer exclusivamente dentro das organizações.

Nesse mesmo contexto, a coordenação vertical cedeu espaço para a horizontal, alterando a configuração da estrutura organizacional tradicional, pois com o downsizing as

funções delimitadas de cada cargo tornaram-se imprecisas para que menos pessoas pudessem desempenhar vários papéis. Destarte, a descentralização promoveu flexibilidade diante das mudanças externas travadas, sobretudo, pela globalização da economia e acirramento da competitividade juntamente com o avanço tecnológico. O cenário que incidiu nos anos 90 foi resultante dessas transformações (COELHO, 2006), cujas implicações no mundo do trabalho são analisadas por Rifkin (2004), sobretudo em relação aos problemas estruturais sob o aumento do desemprego e declínio salarial.

A partir disso surge um novo contrato entre os profissionais e as organizações, o contrato proteano. A denominação advém de Proteus, figura mitológica grega, que tinha o dom de se transformar e mudar de forma de acordo com a sua vontade em analogia a adaptabilidade, versatilidade e proteiformidade exigida ao novo modelo de carreira (HALL; MIRVIS, 1994). O modelo proteano de carreira inclui três aspectos de destaque. Primeiro, ele abre novos modos de pensar o trabalho, pois as pessoas tendem a pensar no desenvolvimento de carreira como a ascensão dentro de uma única função ou empresa, mas o conceito proteano carrega a mobilidade consigo.

Em segundo lugar, ele amplia o próprio conceito de carreira, pois existe uma tendência em associar carreira com o trabalho pago dentro de organização, ao passo que nesse novo contrato as atividades do trabalho são sobrepostas as fronteiras de uma empresa e de sua própria função, assim, ocorre o inverso, pois encerra a fronteira de uma instituição no momento que o trabalho pode ser feito em casa e não se restringe a uma única função.

Em terceiro lugar, esse conceito de carreira abre novos modos de pensar na relação entre empregadores e empregados, pois se tornou evidente que as pessoas competentes e ambiciosas passaram a tomar as rédeas de suas carreiras ao invés de entregar esse papel às organizações, o que as tornam mais requisitadas, isto é, com auto nível de empregabilidade, autonomia e adaptabilidade para assumir novas funções (HALL; MIRVIS, 1994). Depois desses três aspectos é possível afirmar que a carreira proteana abrange as seguintes dimensões:

a) o contrato proteano: negociação mútua, de troca, entre empregado e empregador, o que propicia mobilidade ao indivíduo;

b) sucesso psicológico: busca de um equilíbrio entre as demandas pessoais, familiares e profissionais (MARTINS, 2006);

c) auto-gerenciamento da carreira: transfere à própria pessoa o curso de sua carreira, seu auto-desenvolvimento, aperfeiçoamento, bem como todas as etapas de seu planejamento.

Da concepção do contrato proteano e das transformações do contexto macroeconômico emergiu a carreira sem fronteiras (HALL; MIRVIS, 1994), dentro de um contexto de competição global. Uma carreira sem fronteiras pode existir quando a carreira real ou a significação da carreira transcendem o limite de um empregador único. Isto pode resultar em uma carreira com muitos empregadores por modificações nos vínculos empregatícios e até ocupações, ou uma carreira que ganha a significação de exterior (não no sentido de outra nação, mas do ambiente externo), independente da organização (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Nesse sentido, as carreiras sem fronteiras, opostas as carreiras organizacionais, são típicas do Vale do Silício, onde as pessoas movem-se além do limite de um único empregador. Nesse tipo de carreira o profissional tem validação externa a da empresa em que trabalha, pois pode receber ofertas de outras empresas, assim, mantém uma rede de relacionamentos externa. A pessoa pode recusar oportunidades para que possa dedicar maior tempo a família ou fazendo o que gosta (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Nessa perspectiva a pessoa toma a responsabilidade pela sua própria carreira da mesma maneira da proteana, portanto, existem similaridades entre as mesmas, pois a carreira passa a ter um sentido subjetivo e com objetivo pessoal, com aspirações distintas daquelas direcionadas a ascensões hierárquicas em uma organização específica, comuns na carreira tradicional. De fato, os acadêmicos acabam por tratar indistintamente esses dois conceitos (GRANROSE; BACCILI, 2006) que são expostos aqui como complementares, pois o propósito é mostrar a evolução desde o modelo tradicional até visão contemporânea que os engloba.

A exposição dessa evolução conceitual e da própria maneira pela qual a carreira é visualizada ocorreu para consubstanciar seu desenvolvimento dentro das demandas contemporâneas concernentes ao novo contrato empregado e empregador, pois com a identificação das inclinações profissionais, tratadas no item a seguir, é possível gerenciar a carreira tendo em vista suas características pessoais, mas para isso é fundamental compreender o cenário na qual a mesma terá seu trajeto.

A Geração Y tem um perfil definido pelos estudiosos como dinâmicos e antenados em tecnologia, amam conhecimento e gostam de viver em ambientes onde se sentem envolvidos e ganhando não somente financeiramente, mas principalmente pelo que adquirem de conhecimento. Além disso, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e

tem como objetivo fazer diferença no ambiente em que estão, onde sua satisfação pessoal está muitas vezes acima de qualquer regra estabelecida.

A impaciência destes jovens por obter rápidos resultados em sua carreira profissional, torna o processo de turn-over muito comum nas empresas, pois estes não se satisfazem com os demorados processos de plano de carreira empregados pelas empresas que trabalham. No Banco Tropical, o processo de carreira nos dias atuais está bastante rápido, podendo um funcionário que entra hoje no banco assumir cargos de gerência média num prazo de cerca de dois anos.

Para Albuquerque (2010), A carreira profissional destes jovens deve estar totalmente alinhada com os seus propósitos, e alinhá-los com as estratégias das empresas é fundamental, pois este influencia diretamente nos fatores competitivos da corporação.

O grande desafio que se apresenta para os gestores de RH das organizações é o de alinhar essa geração com os propósitos das empresas, pois estas precisam se adaptar a dinâmica das gerações, pois sua mudança é constante.

3.1 – A Carreira no Banco Tropical

O Banco do Tropical oferece a seus funcionários a possibilidade de administrarem sua trajetória profissional e de planejarem sua carreira. Um amplo mercado de trabalho interno está à disposição de quem quer aproveitar suas competências. São oferecidas oportunidades de trabalho em áreas que demandam conhecimentos administrativos e econômicos (produtos, serviços, negócios, vendas, estratégias de mercado etc.), bem como em áreas que valorizam competências nas áreas de tecnologia, direito, logística, pedagogia, psicologia, comunicação e marketing, dentre muitas outras.

O Programa Ascensão Profissional foi criado para auxiliar as pessoas a gerenciarem suas carreiras, conciliando seus interesses e competências com as necessidades estratégicas da Empresa.

O sistema TAO (talentos e oportunidades) apresenta as diversas possibilidades de trabalho na Empresa e permite ao funcionário traçar os caminhos para a realização de seus interesses pessoais e profissionais e colocar em prática ações para desenvolver competências importantes para a efetivação desse plano. E ao Banco, cabe identificar as pessoas que detenham o perfil de competências necessário em cada oportunidade, que possibilitem a efetivação de sua missão e objetivos estratégicos.

O TAO é um sistema informatizado, utilizado pela empresa tanto para identificar talentos, facilitando o recrutamento, quanto para evidenciar oportunidades, apoiando o processo seletivo. É composto por dois módulos: Talentos e Oportunidades.

O Módulo Talentos é composto pelos currículos dos funcionários. As informações podem ser inseridas pelos funcionários ou extraídas de sistemas e bancos de dados da empresa.

Em relação às oportunidades, o TAO registra:

- a localização (prefixo das dependências), a existência ou não de vagas, a classificação dos interessados;
- o perfil da comissão oferecida, com informações acerca de impedimentos e pré-requisitos técnicos quando existentes.

A comparação do perfil estabelecido para a oportunidade com o currículo funcional vai determinar a classificação do funcionário numa determinada oportunidade, permitindo que as inscrições ocorram mesmo antes do surgimento da vaga.

3.2 - Trilhas de Desenvolvimento Profissional no Banco Tropical

Trilhas de Desenvolvimento Profissional são caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. Constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização do Banco Tropical.

As trilhas podem ser construídas com base em recursos oferecidos pelo Banco ou existentes no mercado. Elas são flexíveis e podem atender às necessidades do Banco e às aspirações de quem as constrói. Elas vão além das necessidades de um cargo específico, voltando-se para o desenvolvimento de papéis ocupacionais mais amplos.

Na elaboração das trilhas, a parceria entre Empresa e funcionário mais uma vez se realça: o Banco oferece informações, direcionamentos e diversas opções de aprendizagem; o funcionário utiliza os recursos disponíveis, busca outras opções, aprende continuamente e gerencia o próprio desenvolvimento profissional. As diversas opções de aprendizagem disponíveis permitem que cada um eleja as mais adequadas para si. Você determina o quê e

como aprender. Utilizar a estratégia mais motivadora torna a aprendizagem mais eficaz e prazerosa.

3.3 - Caminhos para ascensão no Banco Tropical

Para o planejamento das trilhas de ascensão profissional é imprescindível o conhecimento dos diversos caminhos que o banco apresenta para seus funcionários. Para subsidiar esse planejamento, é importante conhecer os preceitos do Modelo Organizacional e do Plano de Comissões.

Segundo o Modelo Organizacional, as diversas unidades do Banco são organizadas com base em suas responsabilidades em três níveis:

Nível Estratégico: responsáveis pelos orientadores estratégicos para o conglomerado. Engloba as Diretorias, Unidades e Gerências Autônomas;

Nível Tático: responsáveis pelo gerenciamento dos canais de distribuição, em nível regional. Engloba as Superintendências;

Nível Operacional: responsáveis pela execução das atividades operacionais de negócio e de apoio aos negócios e à gestão. Engloba as Redes de Negócios, que são responsáveis pela operacionalização das estratégias de negócios do Conglomerado (Redes Varejo, Atacado e Alta Renda e Escritórios Comerciais e no exterior); e as Redes de Apoio aos Negócios, que são responsáveis pela execução e operacionalização das atividades relativas aos processos de apoio aos negócios e à gestão.

As comissões são configuradas de acordo com as referências organizacionais representadas pelo segmento (gerencial, técnico ou operacional), pelo nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) e pela posição na hierarquia da unidade (1º, 2º, 3º ou 4º nível).

As comissões do segmento gerencial têm como principal responsabilidade o gerenciamento de pessoas, recursos e processos.

As de nível Técnico têm como principal responsabilidade o desenvolvimento e implementação de modelos, metodologias, produtos e serviços. Demanda conhecimento técnico especializado e não envolve gestão de pessoas.

As de nível Operacional têm como principal responsabilidade a execução de atividades de apoio administrativo e/ou comercial e não envolve gestão de pessoas.

3.4 - Programa de ascensão profissional no Banco Tropical

O Programa Ascensão Profissional é um processo de identificação de talentos que propicia a gestão da carreira compartilhada entre funcionário e organização. Considera ações de desenvolvimento profissional a partir das necessidades, expectativas e aspirações de ambos. Prevê a avaliação das experiências e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Possibilita: à organização – identificar as pessoas mais adequadas às necessidades atuais e futuras; ao funcionário – estruturar e implementar seu planejamento de carreira.

3.4.1 - Princípios

Oportunidades abertas a todos os que se enquadram nos requisitos e critérios de concorrências claros e transparentes, ou seja, disponíveis para o conhecimento de todos os funcionários da empresa onde o gestor/avaliador/superior hierárquico atua como um orientador de carreira para aqueles funcionários que trabalham sob sua gestão e o mérito é reconhecido a partir das competências expressas pelos funcionários.

3.4.2 – Objetivos

Conciliar as estratégias organizacionais da empresa com as expectativas de crescimento profissional dos funcionários; estabelecer critérios técnicos e transparentes para a ascensão aos diversos cargos do Banco e facilitar o exercício das alçadas de nomeação.

A conjugação desses sistemas e programas possibilita o gerenciamento da carreira por parte dos funcionários interessados em ascender profissionalmente. O Programa disponibiliza informações, oportunidades e oferece condições para que os interessados definam objetivos e se desenvolvam profissionalmente.

3.4.3 - Programa Ascensão Profissional na Rede de Agências

O programa busca a identificação de funcionários com potencial para assumirem funções gerenciais na Rede de Agências. Fornece subsídios para a gestão da carreira do funcionário, envolvendo ações de recrutamento, seleção e comissionamento.

O modelo concebido para o Programa Ascensão Profissional na Rede de Agências compreende três etapas: Certificação, Qualificação e Comissionamento.

3.4.4 – Certificação

A etapa de Certificação está vinculada ao Programa de Certificação interna de Conhecimentos. As certificações obtidas são valorizadas nas oportunidades de Qualificação e Comissionamento, respeitados os parâmetros definidos para as respectivas oportunidades. A definição dos pesos atribuídos às certificações depende da importância do tema no contexto da função a ser ocupada e podem ser consultados diretamente nas oportunidades.

3.4.5 – Qualificação

Qualificação é a avaliação dos candidatos, para ascensão, em relação ao perfil profissiográfico necessário ao exercício das funções gerenciais na Rede de Agências. A etapa de Qualificação é um processo contínuo com realização de várias rodadas, a depender da necessidade da empresa, para composição de banco de talentos.

3.4.6 – Comissionamento

O comissionamento ocorre conforme disposto nos normativos vigentes do banco.

4 - ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO TROPICAL

4.1- ÉTICA E CONDUTA NO BANCO TROPICAL

4.1.1 - Apresentação

As empresas dependem cada vez mais da confiança de que desfrutam na sociedade, por isso procuram preservar seus ativos intangíveis: reputação, imagem, bom relacionamento com os vários públicos, interno e externo.

Nesse contexto, é indiscutível a necessidade de investirem em modelos de convivência pautados pela ética, que favoreçam relações de trabalho baseadas na transparência e no respeito, criando um clima organizacional estimulante e produtivo.

O código de ética do Banco Tropical sistematiza os valores praticados pela empresa nas interações com os diversos segmentos da sociedade. As normas de conduta, entretanto, constituem um guia prático que define as atitudes e comportamentos do corpo funcional. A disseminação de valores como justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito, contidos em ambos os documentos, estimula o exercício profissional responsável, conferindo elevado padrão ético à organização.

4.1.2 - Código de Ética e Normas de Conduta

O Código de Ética e as Normas de Conduta são documentos institucionais. O exercício compartilhado dos princípios neles expressos sustentam o sucesso duradouro da marca Banco Tropical e consolida a imagem de instituição ética que pauta sua atuação não apenas pelo regramento jurídico, mas, sobretudo, por reconhecidos valores sociais. O Banco do Tropical considera o funcionário seu agente ético por excelência.

Os textos iniciais do código de ética e das normas de conduta resultantes de todas essas consultas e insumos foram submetidos à avaliação dos diferentes públicos de relacionamento do banco, entre eles o interno. Participaram funcionários de vários escalões hierárquicos, lotados na rede de agências, na direção geral e nos órgãos regionais. Quanto ao público externo, o banco consultou clientes, fornecedores, analistas de mercado, acionistas e

entidades sindicais. As sugestões decorrentes desta escuta foram incorporadas à versão final dos documentos.

4.1.3 - Ética Corporativa

Utilizar princípios éticos como balizadores de posturas funcionais, produtos e serviços é premissa de atuação de todas as unidades do Banco Tropical. A normatização e controle desses princípios, entretanto, está concentrada na Diretoria de Relações com Funcionários e Entidades Patrocinadas (Diref). Três Divisões da Diref têm seu trabalho diretamente relacionado à gestão da ética. São elas a Ouvidoria Interna, a Divisão Gestão da Ética Corporativa (Ética) e a Divisão de Responsabilização Profissional (Direp). Essas áreas têm a responsabilidade, considerado seu âmbito de atuação, de analisar os desvios de conduta ética e de submetê-los a instâncias de apuração e de julgamento.

4.2 - RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO BANCO TROPICAL

A responsabilidade socioambiental do Banco Tropical é uma política empresarial que propõe incorporar os princípios balizadores do desenvolvimento sustentável no planejamento de suas atividades, negócios e práticas administrativas, envolvendo os seus públicos de relacionamento: funcionários e colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas e credores, concorrentes, comunidades, governo e meio ambiente.

O Banco adota o referencial da sustentabilidade como política, ou seja, a sustentabilidade é o pano de fundo para os seus processos decisórios, isto significa desenhar processos, produtos e serviços à luz de seus impactos sociais e ambientais.

Para o Banco Tropical, responsabilidade socioambiental é "ter a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com funcionários, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes, credores, acionistas, concorrentes, comunidade, governo e meio ambiente".

Significa avaliar a performance organizacional não somente com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que avaliem a geração de valores sociais – como a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos

na comunidade –, e a preservação ambiental – como os que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no ar, na água, na terra e na biodiversidade.

Trata-se de processo de aprendizado e construção coletiva envolvendo todas as áreas do Banco Tropical e cada um de seus públicos de relacionamento. Por meio da responsabilidade socioambiental, o Banco do Tropical pretende alcançar a sustentabilidade econômica, social e ambiental de sua atuação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do nosso País e do Mundo.

A sustentabilidade é desafio conjunto entre empresas, governos e sociedade civil que devem atuar de forma integrada e sinérgica em prol do presente e do futuro da humanidade, dos seres vivos e do planeta em geral. O compromisso empresarial com o tema é exercido por intermédio de suas políticas e práticas de responsabilidade socioambiental.

Adotar o referencial da sustentabilidade como política do Banco Tropical, seja como pano de fundo para o nosso processo decisório, significa estar disposto a reaprender a desenhar processos, produtos e serviços à luz de seus impactos sociais e ambientais.

Significa avaliar a performance organizacional não somente com base em indicadores de natureza econômica, mas complementá-los com outros que avaliem a geração de valores sociais, como a defesa dos direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social e os investimentos diretos na comunidade e a preservação ambiental, como os que consideram os impactos diretos e indiretos de nossas atividades no ar, na água, na terra e na biodiversidade.

4.2.1 - Programa de Eco eficiência

A preocupação com o meio ambiente tornou-se uma tendência mundial. As empresas têm buscado a certificação de sistemas de gestão ambiental empresarial como forma de reduzir custos operacionais e utilizar esta certificação como diferencial competitivo no relacionamento com clientes cada vez mais conscientes e exigentes.

A implantação de sistema de gestão ambiental é o objetivo do Programa de Eco eficiência no Banco. Como parte da política de responsabilidade socioambiental que integra a Agenda 21 do Banco do tropical, a implantação desse sistema prevê, em sua fase inicial, o mapeamento sistematizado do consumo e do descarte, além da correta destinação de resíduos, voltada para a reutilização e reciclagem de materiais. Haverá, também, revisão da política de compras e dos contratos de prestação de serviços.

Um dos grandes desafios do Programa de Ecoeficiência é construir uma metodologia de referência que permita a implantação da gestão ambiental nas diversas localidades onde o Banco está presente.

O Programa de Ecoeficiência do Banco está baseado na chamada "política dos 3Rs": reduzir o consumo de recursos, fazendo mais com menos, poupando água, energia elétrica, papel e matérias-primas; reutilizar os recursos, utilizando frente e verso do papel, por exemplo e reciclar ou destinar à reciclagem o que pode ser reaproveitado, como papel, plástico, vidro, metal.

Essa política requer mudanças nos hábitos e comportamentos que fazem parte do cotidiano das pessoas que atuam na empresa. Por este motivo, um dos pilares do programa é a ação de educação, que envolve o treinamento dos funcionários e a sensibilização de terceirizados e contratados para temas relacionados à gestão ambiental.

Tais conceitos são importantes para a participação qualificada na implantação do sistema, que contará, ainda, com uma política de comunicação visando a mudança de atitude face ao consumo de recursos ambientais.

A preocupação com a destinação dos resíduos e a incorporação de critérios socioambientais na política de compras também é uma meta do programa. Tendo em vista a importância do Banco Tropical como um dos grandes consumidores de material de expediente, a indução de processos produtivos mais eficientes contribui para a sustentabilidade do desenvolvimento brasileiro.

4.2.2 - Desenvolvimento Regional Sustentável

É uma estratégia negocial que busca impulsionar o desenvolvimento regional sustentável onde o Banco Tropical está presente, por meio da mobilização de agentes econômicos, sociais e políticos, apoiando atividades produtivas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas, sempre observada e respeitada a diversidade cultural.

O objetivo é otimizar a participação do Banco em soluções que visam impulsionar o desenvolvimento sustentável do País, de forma orquestrada com diversos parceiros e considerando as diferentes potencialidades regionais, bem como estruturar cadeias produtivas, com visão de cadeia de valor, apoiando a formação de redes de colaboração e fortalecendo o associativismo e o cooperativismo, os capitais humano, produtivo e social, e disseminando a

cultura empreendedora e ainda promover a inclusão social por meio da geração de trabalho, melhoria de renda e inserção das pessoas no mercado de trabalho.

Como agente de fomento ao crédito, o papel do banco visa democratizar o acesso ao crédito, fortalecer atividades produtivas rurais, notadamente a agricultura familiar e fortalecer atividades produtivas urbanas.

4.2.3 - Visão participativa

A visão participativa pressupõe o envolvimento e a participação dos parceiros internos e externos e dos agentes das atividades produtivas, sendo necessária a representatividade e compromisso de todos, congregando em torno de um objetivo comum os principais interessados na análise da realidade, na definição de rumos, no planejamento, na construção das soluções e na gestão de todo o processo.

A participação democrática dos agentes e intervenientes das atividades, com seus conhecimentos e competências, é condição básica para o sucesso da Estratégia, para resultar em um salto qualitativo dos produtos ou serviços e da remuneração gerada pela atividade.

4.2.4 - Visão Negocial

O Banco, os parceiros e os agentes da atividade devem estar conscientes de que os resultados e os negócios virão como consequência das ações de desenvolvimento. Para isso é preciso estabelecer metas que sejam audaciosas, mas realistas, de forma a gerar força positiva nos envolvidos, constituindo-se em desafios que estimulem o empreendedorismo e o protagonismo local.

Além do potencial de crescimento da própria atividade e de seus agentes, deve-se considerar:

- a) A convergência dos objetivos traçados com as expectativas dos parceiros e intervenientes;
- b) A contribuição da estratégia para que cada um alcance os objetivos inerentes ao seu negócio, seja na forma de ganho financeiro direto ou indireto, ganho de imagem pelo cumprimento de seu papel ou outro valor perceptível.

É imprescindível que sejam previstas metas de curto prazo para atender às necessidades imediatas da atividade e criar condições propícias para a continuidade dos

trabalhos; metas de médio prazo para tratar as questões mais complexas; e metas de longo prazo para as questões estruturantes.

4.2.5 - Visão Territorial

Os relacionamentos que definem com maior precisão o recorte territorial para a implementação da Estratégia DRS (Desenvolvimento Regional Sustentável) são os que ocorrem em torno das atividades produtivas.

A atuação com visão territorial visa facilitar a governança do território, com fortalecimento do capital humano e social; visa ao desenvolvimento produtivo com ganho de escala e potencializar a defesa de interesses coletivos, aumentando as oportunidades.

Cabe aos gestores e aos parceiros conhecerem a fundo o território, identificando as atividades produtivas ali desenvolvidas, as vocações e potencialidades, bem como verificar a existência de programas de governo voltados para o desenvolvimento do território que possam contribuir para as ações de DRS.

4.2.6 - Visão Ecológica

A adoção de formas de produção que conservem ou preservem a natureza contribui para a sustentabilidade das atividades, além de constituir poderosa ferramenta de marketing que pode passar a gerar mais renda.

Ações que visem à conservação, preservação e recuperação ambiental devem integrar os Planos de Negócios DRS, tratando-se de investimento necessário à obtenção de resultados sustentáveis para qualquer atividade.

4.2.7 - Concertação

Concertação, com o sentido de orquestração, é uma ação integrada, harmônica e compartilhada de diversos parceiros (agentes econômicos, sociais e políticos) e beneficiários.

Promove a articulação entre pessoas e grupos para que atuem com sinergia em prol do desenvolvimento sustentável do território, envolvendo todas as partes interessadas no

desenvolvimento de atividades produtivas existentes na jurisdição. Baseia-se no princípio participativo e contribui para a mitigação de riscos e alcance de resultados positivos.

A concertação estimula os atores sociais a conduzirem o processo de desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade, pois, uma vez organizados e comprometidos com um objetivo comum, tornam-se responsáveis por implementar e monitorar as ações planejadas e pela avaliação de todo o processo.

4.2.8 - Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor caracteriza-se pelas relações de entrega e recebimento que agregam valor a produtos e serviços. Abrange as cadeias produtivas (da matéria-prima até o produto ou serviço pronto e tratamento dos resíduos) e de distribuição (do produto ou serviço até o consumidor final), bem como todos os elementos de influência direta e indireta, como instituições públicas, financeiras, centros tecnológicos, agências de fomento, agências reguladoras, institutos de pesquisa, entre outros. Atuar com visão de cadeia de valor permite ampliar o foco de atuação, melhorar a tomada de decisões, agregar valor e elevar o grau de competitividade sistêmica da atividade produtiva.

4.2.9 - Produtos e Serviços Socioambientais

O Banco Tropical oferece a seus clientes várias linhas de crédito com características socioambientais.

No portfólio do Banco Tropical e no processo de concepção ou revitalização de seus produtos e serviços estão presentes critérios de responsabilidade socioambiental. Por meio do repasse por parte do valor obtido na sua comercialização, muitos deles viabilizam investimentos sociais em programas e projetos da Fundação Banco Tropical. Outros, pela sua própria característica, contribuem para o desenvolvimento do país em bases sustentáveis.

5 - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

5.1 - Delimitação do estudo

O presente estudo pesquisou jovens que apresentassem as seguintes características:

- a - Com até 31 anos de idade, ou seja, nascidos após o ano de 1980 inclusive, pertencentes à denominada Geração Y;
- b - Funcionários concursados, ativos, pertencentes ao quadro de funcionários do Banco Tropical.

5.2 - Apresentação e Análise dos dados

A apresentação e análise dos dados coletados a partir dos instrumentos de pesquisa utilizados estão divididas em duas seções, buscando dessa forma, melhor compreensão dos mesmos. Em primeiro lugar serão apresentados quadros para demonstrar os resultados encontrados na pesquisa de campo. Após, serão feitas análises individuais questão por questão, destacando os maiores e menores índices e explicando por que tal resultado ocorreu. Também serão apresentados resultados parecidos entre perfis de funcionários parecidos, por exemplo, funcionários de faixa etária semelhante apresentam respostas semelhantes ou divergentes em relação à determinada questão, identificando porque isso ocorre.

5.3 - Perfil do grupo de entrevistados

O Perfil do grupo de entrevistados foi constituído a partir das seguintes categorias: faixa etária, gênero, estado civil e grau de instrução.

Estas categorias foram determinadas a partir da construção do referencial teórico com a expectativa de encontrar respostas para as questões de pesquisa sobre qual carreira estes jovens querem construir no Banco Tropical.

FAIXA ETARIA			GENERO			ESTADO CIVIL					
Faixa	Total	%	SEXO	Total	%	FEMININO			MASCULINO		
18 A 25	14	20	MASC.	39	55	Estado	Total	%	Estado	Total	%
26 A 31	57	80	FEM.	32	45	CASADA	13	41	CASADO	16	41
						SOLTEIRA	16	50	SOLTEIRO	21	54
						SEPARADA	1	3	UN.ESTÁVEL	2	5
						UN ESTÁVEL	1	3			
						DIVORCIADA	1	3			
TOTAIS	71	100		71	100		32	100		39	100

Quadro 1 – Faixa etária, gênero e estado civil

Fonte: Elaborado pelo autor

O público alvo da pesquisa são os jovens pertencentes à geração Y, portanto, nascidos a partir do ano de 1980, inclusive, estando com no máximo 31 anos de idade. A separação em duas faixas etárias, de 18 a 25 anos e de 26 a 31 anos se deu apenas para melhor compreensão dos resultados e para a aplicação dos questionários, pois o objetivo geral da pesquisa é compreender a geração Y como um todo que atualmente compõe o quadro funcional do banco Tropical. Dentre os entrevistados, 20% estão na faixa etária de 18 a 25 anos e 80% estão na faixa etária de 26 a 31 anos de idade.

Identificar o gênero tem uma importância relevante no trabalho, uma vez que se pode mapear como homens e mulheres enxergam e encaram temas iguais. Por mais que pertença a mesma geração, homens e mulheres possuem visões diferentes na construção de uma carreira, evidenciado no quadro 5 abaixo, onde entre as mulheres, a estabilidade no emprego foi apontada por 53% das entrevistadas como sendo fator motivador para a prestação do concurso do banco, demonstrando que elas se preocupam ainda mais com a estabilidade no emprego em relação aos homens. Neste contexto, 55% dos entrevistados são do sexo masculino e 45% são do sexo feminino.

Para Nóbrega (2008), o fato de a mulher ter uma preocupação maior com a estabilidade no emprego tem relação direta com a maternidade, pois esta se sente responsável pela criação e educação de seus filhos, justificando que as mulheres buscam empregos mais estáveis e que possam lhe proporcionar a construção de uma carreira na empresa onde trabalha.

Oliveira (2008) aponta que os jovens da geração Y nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, fazendo com que os jovens convivam mais com seus pais e retardem ao máximo sua saída de casa para morar sozinho ou construir outra família através do casamento. Isso ficou refletido no perfil do grupo de entrevistados, onde metade das

mulheres e 54% dos homens apontam serem solteiros. Isso indica uma tendência de preocupação com a carreira em primeiro plano, depois o casamento, fato esse refletido na sociedade atual, onde podemos perceber que cada vez homens e mulheres estão se casando mais tarde.

Crespo (2010) aponta que homens e mulheres estão adiando os planos de casamento e pensando primeiro na carreira. Segundo Crespo, os homens agora se casam com 29 anos e as mulheres, com 26, em média. Dois anos a mais do que em 1999.

5.4 - Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO					
FEMININO			MASCULINO		
FORMAÇÃO	TOTAL	%	FORMAÇÃO	TOTAL	%
POS GRADUAÇÃO	6	19%	POS GRADUAÇÃO	8	21%
SUP. COMPLETO	19	59%	SUP. COMPLETO	19	49%
SUP. ANDAMENTO	3	9%	ENS. MEDIO	3	8%
SUP. INCOMPLETO	4	13%	SUP. INCOMPLETO	8	21%
			MESTRANDO	1	3%
TOTAL	32	100%	TOTAL	39	100%

Quadro 2 – Grau de instrução

Fonte: Elaborado pelo autor

O Banco Tropical, alinhado às exigências do mercado, esta exigindo cada vez mais de seus profissionais qualificação profissional. Ter um curso superior é condição mínima para ascender a cargos gerenciais no banco e, cursos de pós-graduação são diferenciais no momento de uma nomeação para um cargo de supervisão ou gerência. As respostas encontradas sobre o nível de instrução dos entrevistados da geração Y mostram que estes jovens perceberam as exigências do banco e estão cada vez mais se qualificando para a construção de suas carreiras. Entre as mulheres, 59% possuem curso superior, e, dentre estas, 19% já estão pós-graduadas. Entre os homens, 49% estão com curso superior concluído e, destes, 21% estão pós-graduados.

5.5 – Relato das 25 questões aplicadas

CAMINHO	TOTAL	%
Negocial (agência)	47	66
Técnico-Adm.(depart)	24	34
TOTAL	71	100

Quadro 3 – Caminho a trilhar

Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira questão buscou saber qual o caminho que os entrevistados pretendem trilhar, levando em consideração as possibilidades de construção de uma carreira no banco. As respostas apontaram que 66% dos entrevistados querem construir uma carreira em ambiente negocial do banco, ou seja, em uma agência bancária. Já 34% apontam que desejam seguir uma carreira em área técnico-administrativa do banco, ou seja, trabalhar em um departamento.

Fazendo uma análise por faixa etária, notou-se que dos entrevistados na faixa de 18 a 25 anos, 43% destes jovens pretendem fazer sua carreira em agência, e 57% em departamentos. Já na faixa de 26 a 31 anos, aproximadamente 71% querem construir uma carreira em agência, e 29% em departamentos, conforme ilustrado no quadro 4 abaixo.

FAIXA ETÁRIA	CARREIRA EM AGÊNCIA	CARREIRA EM DEPARTAMENTO
18 a 25 anos	43%	57%
26 a 31 anos	71%	29%

Quadro 4 – Caminho a trilhar por faixa etária

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que o resultado se inverte nas faixas etárias. Na faixa de 26 a 31 anos, os números apontam que os funcionários preferem trabalhar em agências e se deu pelo fato de que os departamentos do banco estão localizados principalmente em grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, ficando distante da cidade natal e das residências da maioria dos funcionários e onde o custo de vida é muito alto. Uma vez que o salário do banco é o mesmo tanto no interior como na capital, os funcionários preferem construir suas carreiras

em centros menores onde se pode ter uma melhor qualidade de vida com custo mais reduzido, optando assim pela rede de agências.

Já na faixa entre 18 e 25 anos, a preferência é por departamentos, uma vez que os mais jovens, por serem solteiros e possuírem maior flexibilidade, buscam fazer uma carreira em centros urbanos maiores.

Na segunda questão, quando perguntados sobre qual foi o principal motivo para a prestação do concurso do banco, 46%, ou seja, quase a metade dos jovens Y apontou que o fator principal que os motivaram a realizar o concurso do banco fosse a estabilidade no emprego, demonstrando dessa forma, que os jovens Y se preocupam em construir uma carreira dentro do conglomerado. Entre as mulheres este índice foi apontado por 53% das entrevistadas, demonstrando que elas se preocupam ainda mais com a estabilidade no emprego em relação aos homens. Estes números estão demonstrados no quadro 5 abaixo.

ITEM	TOTAL	%
Salário	5	7%
Benefícios	6	8%
Crescimento profissional	9	13%
Estabilidade no emprego	33	46%
Construção de uma carreira	18	26%
TOTAL	71	100

Quadro 5 - Motivo para prestar o concurso

Fonte: Elaborado pelo autor

Para Nóbrega (2008), o fato de a mulher ter uma preocupação maior com a estabilidade no emprego tem relação direta com a maternidade, pois esta se sente responsável pela criação e educação de seus filhos, justificando que as mulheres buscam empregos mais estáveis e que possam lhe proporcionar a construção de uma carreira na empresa onde trabalha.

Na terceira questão, buscou-se saber sobre qual o tempo que pretendem pertencer ao quadro funcional do banco. Os jovens da geração Y apontaram que desejam trabalhar um longo período no banco tropical, conforme demonstrado no quadro 6.

Esta questão demonstra um dado muito importante, pois tem relação direta com o tema central deste trabalho que é saber qual a carreira que os jovens Y pretendem construir no

banco. Fica evidenciado através das respostas que estes jovens querem sim fazer uma carreira longa e duradoura no banco, pois 47% apontam que desejam se aposentar no banco, outros 13% apontam que pretendem ficar de 11 a 20 anos no banco e outros 20% ainda apontam que desejam trabalhar entre 6 e 10 anos no banco. Então, 80% destes jovens apontam que desejam trabalhar mais de 6 anos no banco, demonstrando aí o real interesse em construir uma carreira longa dentro do conglomerado.

O banco oferece uma ótima possibilidade de construção de carreira, onde, um funcionário que tenha perfil para o mercado bancário possa assumir uma gerência após o seu quinto ano de banco. Isso se torna um fator relevante para que os jovens Y queiram construir uma carreira duradoura no banco.

TEMPO	TOTAL	%
0 a 5 anos	14	20%
6 a 10 anos	14	20%
11 a 20 anos	9	13%
Pretendo me aposentar no banco	34	47%
TOTAL	71	100

Quadro 6 – Tempo que planeja trabalhar no banco

Fonte: Elaborado pelo autor

ITEM	TOTAL	%
Nível diretivo (departamentos)	7	10%
Nível gerencial (departamentos)	11	15%
Assessoria/técnico	13	18%
Administrador de agência	21	30%
Gerência Média	17	24%
Nível operacional (caixa e escriturário)	2	3%
TOTAL	71	100%

Quadro 7 – Cargo pretendido

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 4, o objetivo foi saber onde os jovens Y pretendem chegar no banco, ou seja, qual o cargo mais alto que almejam alcançar. As respostas apontaram, conforme quadro 7 acima, que 30% dos entrevistados pretendem se tornar administrador de agência, 24% querem assumir postos de gerência média, outros 15% desejam assumir postos gerenciais em departamentos e outros 10% desejam assumir postos diretivos em departamentos. Ou seja, a grande maioria dos entrevistados quer chegar a postos de liderança dentro do banco, tanto no ambiente negocial quanto no ambiente técnico-administrativo, reforçando ainda mais o real interesse entre os jovens Y de construir uma carreira crescente dentro do banco. Outros 18% ainda apontam não desejarem assumir postos de liderança, mais sim cargos técnicos ou de assessoria. Apenas 3% apontam que desejam trabalhar nas funções mais operacionais existentes no banco.

O fato de a maioria dos entrevistados optarem por administrador de agência se dá pelo fato do grande número de agências existentes no país, sendo o cargo gerencial com maior número de postos de trabalho dentro do banco, sendo este o caminho mais rápido para atingir um cargo gerencial.

ITEM	TOTAL	%
Satisfeito	32	45%
Insatisfeito	25	35%
Indiferente	14	20%
TOTAL	71	100%

Quadro 8 - Satisfação com o cargo que ocupa

Fonte: Elaborado pelo autor

O objetivo da questão 5 foi obter respostas sobre a satisfação dos jovens Y com o atual cargo que ocupam no banco. As respostas demonstraram que quase a metade dos entrevistados está satisfeita com o cargo ocupado hoje na empresa. O que preocupou nesta questão foi o fato de 20% das pessoas estarem indiferentes a esta questão. Se estão indiferentes, pode denotar que não estão realmente preocupadas com a sua carreira ou com os seus objetivos dentro do banco. O percentual de insatisfeitos também é alto, chegando a 35%, o que demonstra que os funcionários do banco estão buscando crescer em suas carreiras, visando alcançar cargos mais elevados na organização.

ITEM	TOTAL	%
Satisfeito	16	23%
Insatisfeito	51	72%
Indiferente	4	6%
TOTAL	71	100%

Quadro 9 - Satisfação com o salário atual

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sexta questão, buscou-se saber o nível de satisfação com o atual salário que recebem no banco. O resultado de que 72% estão insatisfeitos com o seu salário até não causa tanto espanto, haja vista que no mercado brasileiro hoje os salários pagos estão muito aquém do necessário para atender as condições de vida do brasileiro. Segundo estudo feito pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), o salário mínimo para o brasileiro precisaria ser no valor de R\$ 2.194,76 em janeiro de 2011, para conseguir arcar com suas despesas básicas. Para Braga (2011), a verdade é que muitos funcionários vivem cobrando de suas empresas reconhecimento do dia para a noite. E boa parte deles cumprindo somente suas obrigações. Mas como as coisas não acontecem como querem, vem a insatisfação e falta de motivação tão comentada. Oliveira (2010) aponta que a geração Y é uma geração que busca resultados rápidos, gosta de desafios, reconhecimento e feedback e se apega a modelos baseados em relacionamentos e resultados. Esta insatisfação com o salário tem relação direta com esta busca de resultados rápidos, uma vez que ainda são novos na empresa, mais já gostariam de receber um salário maior do que o atual.

ITEM	TOTAL	%
Satisfeito	16	23%
Insatisfeito	48	68%
Indiferente	7	10%
TOTAL	71	100%

Quadro 10 - Satisfação com a política de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor

A sétima pergunta questionou os jovens Y sobre o nível de satisfação com a atual política de gestão de pessoas do banco. O fato de a grande maioria apontar para esta

insatisfação com a política de gestão de pessoas é que ainda existem critérios não muito claros quanto a questões de nomeação e comissionamento por exemplo. Outro fator importante é que a cerca de 1 ano atrás, o banco mudou de 1 pra 2 anos a trava quando um funcionário é empossado ou transferido para outra dependência, gerando assim um grande número de pessoas insatisfeitas por trabalhar longe de casa e não poder retornar antes de 2 anos passados. A normatização de trava de 2 anos aponta que, quando um funcionário do banco toma posse ou é transferido de uma dependência para outra, este precisa ficar no mínimo 2 anos nesta dependência para poder pleitear uma transferência pra outra. Isso gerou grande descontentamento entre os funcionários do banco tropical, haja vista que, ao tomarem posse, muitos vão trabalhar em locais longe da sua residência, bem como o processo de ascensão ficou mais lento, uma vez que, antes, com um ano de empresa o funcionário já podia concorrer a cargos mais elevados. Com esta trava de 2 anos, a concorrência só pode ocorrer após decorridos 2 anos.

Em uma segunda parte do questionário, o direcionamento das questões foi para a visão dos entrevistados sob a ótica profissional, objetivando identificar o que os jovens Y buscam no Banco em relação à carreira, desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho, salários e benefícios, principais características que esperam de um gestor e o que espera do banco.

ITEM	TOTAL	%
Reconhecimento	24	34%
Altos cargos	3	4%
Estabilidade financeira	33	47%
Assumir desafios	11	15%
TOTAL	71	100%

Quadro 11 – Busca em relação à carreira

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à carreira, o quadro 11 acima mostra que 47% dos entrevistados apontaram que a estabilidade financeira é o que mais os motiva a construir uma carreira no banco. Isso vai de encontro ao respondido na questão 2, onde quase o mesmo percentual respondeu que a estabilidade no emprego foi o fator motivador para que prestassem o

concurso do banco, mostrando que os jovens Y tem como norteador de suas carreiras estabilidade, tanto financeira como no emprego.

Outros 34% estão buscando reconhecimento profissional no banco. Oliveira (2010) aponta que a geração Y é uma geração que busca resultados rápidos, gosta de desafios, reconhecimento e feedback e se apega a modelos baseados em relacionamentos e resultados. Reconhecimento é um dos assuntos apontados como qualificador da geração Y, ratificado nas respostas apresentadas nesta questão.

ITEM	TOTAL	%
Conhecimento	22	30%
Experiência	16	23%
Aprendizado	9	13%
Capacitação profissional	24	34%
TOTAL	71	100%

Quadro 12 – Busca em relação ao desenvolvimento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao desenvolvimento profissional, houve certo equilíbrio nas respostas encontradas. Contudo, capacitação profissional com 34% das respostas e conhecimento com 30%, foram as mais citadas, mostrando que os jovens Y além de construírem uma carreira, buscam também se desenvolver pessoal e profissionalmente no banco. Outros 23% apontam a experiência como fator relevante para se desenvolverem profissionalmente. Muito dos jovens Y que tomam posse no banco, estão também tendo a sua primeira experiência profissional na carreira. Portanto, é natural que busquem conhecimento alinhado com a sua capacitação profissional e experiência para construir uma carreira e se desenvolverem profissionalmente.

ITEM	TOTAL	%
Bom clima e bem-estar	48	67%
Respeito	9	13%
Relacionamento com os colegas	10	14%
Liberdade de criação	4	6%
TOTAL	71	100%

Quadro 13 – Busca em relação ao ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando questionados sobre o ambiente de trabalho, bom clima e bem-estar, com 67% das respostas foi o que os jovens Y mais apontaram sobre o ambiente de trabalho. Isso demonstra que estes jovens preferem trabalhar em um ambiente onde as relações pessoais e profissionais sejam harmônicas e transparentes. Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho e que clima organizacional interfere no ambiente de trabalho. O banco hoje exerce uma política forte de cumprimento de metas, o que, muitas vezes provoca atritos entre as equipes de trabalho, fazendo com que o clima no ambiente de trabalho seja prejudicado.

ITEM	TOTAL	%
Maior responsabilidade, maior salário	14	20%
Salário compatível com o cargo	32	45%
Estabilidade Financeira e segurança	17	24%
Reconhecimento	8	11%
TOTAL	71	100%

Quadro 14 – Busca em relação a salários e benefícios

Fonte: Elaborado pelo autor

No tocante aos salários e benefícios que uma empresa oferece, os jovens Y apontaram que desejam ganhar um salário justo em relação ao cargo que ocupam, mais também que este salário e os benefícios ofertados pela empresa possam dar condições para sua manutenção, promovendo uma estabilidade financeira e, a medida que assumam novas responsabilidades, que o salário seja aumentado na mesma proporção. Isso no banco ocorre naturalmente hoje. O funcionário que assume cargos mais elevados tem sua remuneração aumentada de acordo com o plano de cargos e salários do banco. O que ocorre é que em muitos casos, funcionários de cargos mais baixos acabam assumindo responsabilidades de cargos mais elevados, pois existe uma desafagem de pessoal no quadro funcional do banco, fazendo com que muitos funcionários tenham que assumir mais de uma função ou uma função não condizente com o cargo que ocupa.

ITEM	TOTAL	%
Conhecer o negócio da empresa	7	10%
Oferecer Feedback constante	4	6%
Saber definir prioridades	13	18%
Estimular o desenvolvimento dos profissionais de sua equipe	47	66%
TOTAL	71	100%

Quadro 15 – Principais características de um gestor

Fonte: Elaborado pelo autor

Aqui, 66% dos jovens apontaram como principal característica de um gestor o fato deste saber estimular o desenvolvimento dos membros que compõe sua equipe de trabalho. Os jovens buscam apoio do seu gestor em questões como realização de cursos para aperfeiçoamento profissional e pessoal, línguas, certificações, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. O banco possui hoje um programa de desenvolvimento profissional. Um exemplo é a realização do curso MBA gestão de negócios financeiros em parceria com várias universidades conceituadas do país.

ITEM	TOTAL	%
Ofereça possibilidade de crescimento profissional	27	38%
Salários compatíveis com o mercado	19	27%
Cursos e treinamentos para capacitação	1	1%
Bons salários e benefícios	24	34%
TOTAL	71	100%

Quadro 16 – O que espera do banco

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao que esperam do banco, evidencia-se que os jovens Y têm realmente interesse em construir uma carreira sólida e duradoura no banco, uma vez que apontam como item mais importante que esperam que o banco ofereça a possibilidade de crescimento profissional (38%). Contudo, pelas respostas, isso deve estar alinhado a bons salários e benefícios (34%) e que este salário e estes benefícios sejam compatíveis com o mercado de trabalho atual (27%).

Nesta questão, é interessante fazer um contraponto com a questão 9 sobre desenvolvimento profissional, onde 34% dos entrevistados responderam que capacitação profissional é fundamental para o seu desenvolvimento profissional e também com a questão 12, onde 66% das respostas apontaram que a principal característica de um gestor é estimular o desenvolvimento de sua equipe. Contudo, quando perguntados sobre o que esperam do banco nesta questão, apenas 1% apontou cursos e treinamentos para capacitação. Isso reforça a teoria de Braga (2011), onde afirma que a verdade é que muitos funcionários vivem cobrando de suas empresas reconhecimento do dia para a noite. E boa parte deles cumprindo somente suas obrigações. Mas como as coisas não acontecem como querem, vem a insatisfação e falta de motivação tão comentada. Ou seja, esperam muito mais da empresa para com eles do que deles para com a empresa.

ITEM	TOTAL	%
Atende aos desejos e anseios de sua geração	5	7%
Oferece as oportunidades que os jovens estão buscando	18	25%
Deixa a desejar em relação às expectativas que você tem do mercado de trabalho	19	27%
Não consegue atender todas as expectativas dos jovens de sua geração	29	41%
TOTAL	71	100%

Quadro 17 – Percepção do mercado de trabalho atual

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão de número 14, buscou-se saber qual é a percepção que os jovens Y tem sobre o mercado de trabalho atual. Aqui uma constatação importante e preocupante. 41% dos jovens percebem que o mercado de trabalho atual ou não consegue atender todas as suas expectativas e outros 27% apontam que o mercado de trabalho atual deixa a desejar em relação aquilo que estes esperam deste mercado. Isso a gente pode ver no dia a dia, pois é latente a grande dificuldade que os jovens têm para entrar no mercado de trabalho sem ter experiências profissionais anteriores.

As dificuldades que existem para obter o primeiro emprego no mundo do trabalho se complicam diante da desconfiança dos empresários com aquelas pessoas que buscam um trabalho pela primeira vez. Essa atitude do empregador acontece principalmente pela falta de experiência do empregado. Segundo dados da SEADE (Sistema Estadual de Análise de

Dados), hoje, o mais afetado pelo desemprego é o jovem trabalhador. Por não possuírem experiências anteriores, adolescentes e jovens tem dificuldade para ingressar no mercado de trabalho.

ITEM	TOTAL	%
Atende aos desejos e anseios de sua geração	4	6%
Oferece as oportunidades que os jovens estão buscando	10	14%
Deixa a desejar em relação às expectativas que você tem do mercado de trabalho	23	32%
Não consegue atender todas as expectativas dos jovens de sua geração	34	48%
TOTAL	71	100%

Quadro 18 – Percepção do mercado de trabalho no banco

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 15, o objetivo foi saber qual a percepção dos jovens y sobre o mercado de trabalho interno no banco. Igualmente à percepção do mercado de trabalho, no banco os percentuais são muito parecidos, pois 48% dos jovens Y esperam que o banco possibilite maiores possibilidades de crescimento e desenvolvimento, para que seus desejos e anseios de construção de carreira sejam atendidos.

ITEM	TOTAL	%
Política de Gestão de Pessoas	6	8%
Oportunidades de crescimento	18	26%
Valorização profissional e reconhecimento	45	63%
Chegar rápido a cargos mais altos	2	3%
TOTAL	71	100%

Quadro 19 – Desenvolvimento de carreira

Fonte: Elaborado pelo autor

Na décima sexta questão, a buscou-se saber quais os itens mais relevantes que os jovens Y levam em consideração em relação ao desenvolvimento de suas carreiras. Oliveira (2010) aponta que a geração Y é uma geração que busca resultados rápidos, gosta de desafios,

reconhecimento e feedback e se apega a modelos baseados em relacionamentos e resultados. Neste sentido, fica evidenciado nesta questão essa forte característica dos jovens Y, onde estes gostam de feedback constante, de valorização e de reconhecimento. No banco estes jovens esperam o mesmo em relação à sua carreira profissional. Querem ser reconhecidos pelo seu desempenho e valorizados por isso.

ITEM	TOTAL	%
Planejamento de carreira a longo prazo	17	25%
Identificação com a missão e valores da empresa	9	13%
Possibilidade de colocação em prática e de desenvolvimento de minhas competências	41	56%
Identificação com a marca do banco	4	6%
TOTAL	71	100%

Quadro 20 – Fatores fundamentais para construir uma carreira

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 17 questionou os jovens Y sobre os fatores fundamentais que eles levam em consideração na construção de uma carreira. Mais uma vez se coloca em evidência uma característica da geração Y. A de que eles gostam de trabalhar em empresas onde possam colocar em prática suas habilidades, que seus conhecimentos sejam aproveitados e que a empresa possibilite que suas competências sejam desenvolvidas. Para Castro (2009) conceitos como “gestão de competências”, “feedback”, “liderança 360 graus”, etc. se tornaram comuns. E isso tem explicação: a geração Y normalmente não tolera empresas que não mudaram sua cultura. Se a empresa ainda viver no modo “chefe manda, funcionário faz”, terá uma rotatividade altíssima com pessoas dessa geração. Essas pessoas exigem flexibilidade e são adeptas ao livre conhecimento, por assim dizer. 56% dos ouvidos apontam a possibilidade de colocar em prática suas competências e desenvolve-las como fator principal e fundamental para a construção de suas carreiras no banco. Na mesma questão também se reforça o desejo desta geração em construir uma carreira no banco. 25% consideram vital o planejamento de suas carreiras em longo prazo.

ITEM	TOTAL	%
Sistema de concorrências à remoção	26	37%
Oportunidades de capacitação e qualificação profissional	12	16%
Deslocamento de sua região para outra distante	21	30%
Plano de carreira	12	17%
TOTAL	71	100%

Quadro 21 – Barreiras para o crescimento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 18 objetivou identificar qual a principal barreira para o crescimento profissional no banco. O sistema de concorrência a remoção leva em conta, entre outros aspectos, a trava de 2 anos para concorrer e também utiliza como critério que o escolhido para a vaga esteja entre os 20 primeiros classificados naquela concorrência. Contudo, isso gera certa insatisfação entre os funcionários, aqui evidenciada, pois foi o item mais apontado como principal barreira para o crescimento profissional dentro do banco. Outro item apontado e que também é relevante é o fato de que, por ser através de concurso público a forma de ingresso no banco, muitas vezes o profissional precisa de deslocar de sua região para outra distante para tomar posse, e ainda assim ficar travado por 2 anos. Isso tem gerado um forte desgaste entre os funcionários, evidenciado nas respostas desta questão.

ITEM	TOTAL	%
Bons salários	19	27%
Ascensão profissional	21	30%
Ambiente e condições de trabalho	11	15%
Valorização e reconhecimento profissional	20	28%
TOTAL	71	100%

Quadro 22 – Motivação pessoal para construção de carreira

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 18 os jovens Y foram perguntados sobre a sua motivação pessoal para a construção de uma carreira no banco. As respostas a esta questão, que trata da motivação pessoal, evidencia que os jovens Y querem ter ascensão profissional, valorizam o reconhecimento profissional, sem deixar de lado que, para isso, querem uma remuneração

justa e condizente com o cargo que ocupam. A conclusão é que existe a motivação, mais esta está diretamente ligada ao que o banco oferece em termos de crescimento e valorização profissional.

ITEM	TOTAL	%
Ser ouvido	7	10%
Desenvolver trabalho em equipe	17	24%
Capacitação profissional	22	31%
Construção de carreira	25	35%
TOTAL	71	100%

Quadro 23 – Motivação com a empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 19 também tratou da motivação do jovem Y, mas desta vez com a empresa. Outra questão onde o ponto principal é a construção de uma carreira. Essa resposta mostra claramente que se o banco oferecer oportunidades de construção de uma carreira e que também ofereça capacitação profissional, os jovens Y farão com que suas carreiras no banco sejam longas e duradouras, colocando em prática um dos valores da política de gestão de pessoas do banco que é atrair, motivar e manter os melhores profissionais.

ITEM	TOTAL	%
Adequado	15	21%
Inadequado	43	61%
Indiferente	13	18%
TOTAL	71	100%

Quadro 24 – Sistema de concorrência à remoção

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 21, buscou-se saber o que os jovens Y pensam sobre o atual sistema de concorrência à remoção existente no banco. Foi comentado na questão 18 sobre o sistema de concorrência a remoção e promoção. Lá, a grande maioria apontou este como principal barreira para o crescimento profissional da geração Y no banco. Aqui, essa posição é

ratificada, pois 61% dos ouvidos o consideram inadequado para os padrões atuais, indicando que o banco precisa rever esse processo urgentemente, pois pode estar desperdiçando grandes talentos em função disso.

Os entrevistados o consideram inadequado em função de que o sistema de concorrência à remoção leva em conta, entre outros aspectos, a trava de 2 anos para concorrer e também utiliza como critério que o escolhido para a vaga esteja entre os 20 primeiros classificados naquela concorrência. Contudo, isso gera certa insatisfação entre os funcionários, aqui evidenciada, pois foi o item mais apontado como principal barreira para o crescimento profissional dentro do banco. Outro item apontado e que também é relevante é o fato de que, por ser através de concurso público a forma de ingresso no banco, muitas vezes o profissional precisa se deslocar de sua região para outra distante para tomar posse, e ainda assim ficar travado por 2 anos. Isso tem gerado um forte desgaste entre os funcionários, evidenciado nas respostas desta questão.

ITEM	TOTAL	%
É satisfatório	32	46%
Precisa ser mais constante	13	18%
Precisa ter maior profundidade pois não está refletindo a realidade	13	18%
Não existe feedback no seu ambiente de trabalho	13	18%
TOTAL	71	100%

Quadro 25 – Feedback

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 22, o objetivo foi saber como anda o nível de feedback no banco. Uma das características marcantes da geração Y é a necessidade de feedback constante. É prazeroso saber que 46% dos jovens Y apontam que o nível de feedback é satisfatório em seu local de trabalho. Contudo, é preocupante também saber que 18% destes apontam não haver feedback em seu ambiente de trabalho. No atual cenário competitivo e globalizado que vivemos, o banco precisa atentar para esta questão, pois feedback é fator fundamental de desenvolvimento profissional e de equipe.

ITEM	TOTAL	%
Sou feliz e estou satisfeito na atividade que exerço e no cargo que ocupo	15	21%
Sinto que contribuo para o crescimento do banco e para o desenvolvimento do país	18	25%
Só estou no banco por falta de opção	15	21%
Não estou feliz e nem satisfeito como que faço atualmente mais estou buscando uma melhor colocação dentro do banco.	23	33%
TOTAL	71	100%

Quadro 26 – Visão do banco

Fonte: Elaborado pelo autor

Na vigésima terceira questão, os entrevistados foram questionados sobre a visão que eles têm da empresa hoje. Nesta questão há certo equilíbrio nas respostas. Contudo, um fator que caracteriza a geração Y é o fato de se não estão satisfeitos com uma situação, pulam fora e partem para outra. Aqui isso fica evidenciado quando 33% dos entrevistados dizem não estarem felizes e nem satisfeitos com o que fazem ultimamente no banco, contudo, estão buscando melhorar sua condição. Outro detalhe é que 25% dos pesquisados consideram que contribuem para o crescimento do banco e para o desenvolvimento do país, mostrando que os jovens Y, ao contrário do que aponta muitos autores por aí, são sim preocupados e comprometidos com o resultado e com o futuro. Um fato curioso é que 21% dizem estar no banco só por falta de opção, reforçando a questão 14, onde a maioria dos jovens aponta que o mercado de trabalho atual não consegue atender os desejos e anseios da geração Y. As dificuldades que existem para obter o primeiro emprego no mundo do trabalho se complicam diante da desconfiança dos empresários com aquelas pessoas que buscam um trabalho pela primeira vez. Essa atitude do empregador acontece principalmente pela falta de experiência do empregado. Segundo dados da SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados), hoje, o mais afetado pelo desemprego é o jovem trabalhador. Por não possuírem experiências anteriores, adolescentes e jovens encontram dificuldades para ingressarem no mercado de trabalho.

Na vigésima quarta questão, a obtenção de respostas sobre a percepção dos entrevistados sobre o atual programa de responsabilidade socioambiental do banco foi o objetivo principal.

As empresas em geral, fazem muita propaganda sobre sua responsabilidade socioambiental nos dias atuais. O banco desenvolve alguns programas citados na seção 5 deste trabalho. Os jovens Y, em sua maioria, percebem que o banco vem cumprindo a

legislação ambiental mais precisa avançar para realmente ser considerado um banco sustentável. O quadro 27 abaixo ilustra as respostas encontradas.

ITEM	TOTAL	%
Muito bom	15	21%
O banco apenas cumpre a legislação	24	34%
Você é indiferente a isto	5	7%
O banco precisa avançar mais nesta questão	27	38%
TOTAL	71	100%

Quadro 27 – Responsabilidade socioambiental

Fonte: Elaborado pelo autor

Na última questão, os entrevistados foram perguntados sobre a sua percepção sobre a ética no banco tropical. Aqui os resultados foram assustadores. Quando 61% dos entrevistados apontam que o banco precisa avançar em questões éticas, nota-se então que a visão destes ouvidos é que a ética não está sendo praticada na sua plenitude em seu ambiente de trabalho e que algo precisa ser feito, e rápido, para corrigir esta distorção. Outro fato importante é que 3% são indiferentes a questões éticas. Ética é um assunto sério e que diz respeito a todos, não podendo, sob hipótese alguma, alguém ser indiferente a isto. As respostas estão apresentadas no quadro 28 abaixo.

ITEM	TOTAL	%
Está no mesmo nível do país	8	11%
Precisa de avanços	43	61%
É satisfatório	18	25%
Você é indiferente a isto	2	3%
TOTAL	71	100%

Quadro 28 – Ética

Fonte: Elaborado pelo autor

5.6 – Comentários finais – Análise de dados e resultados da pesquisa de campo

Os resultados desta pesquisa apontaram inicialmente que a estabilidade profissional é um dos pontos fundamentais que os jovens Y levaram em consideração ao prestarem o concurso para ingresso no quadro funcional do banco.

Também ficou evidenciado nos resultados que os jovens Y demonstram disposição e interesse em construir uma carreira longa e duradoura no banco e que pretendem alcançar altos postos no quadro funcional da empresa, como cargos gerenciais e de diretoria, isso alinhado com boas condições e bom clima no ambiente de trabalho, bons salários e benefícios, que o banco ofereça a possibilidade de crescimento profissional e que suas expectativas em relação ao mercado de trabalho possam ser atendidas na sua plenitude.

Outro resultado importante encontrado é o fato de que os jovens Y esperam que seus gestores no banco tenham a capacidade de estimular o desenvolvimento de sua equipe e que estes gestores permitam que estes jovens coloquem em prática suas competências e habilidades, alinhadas ao planejamento de carreira no longo prazo, bem como a promoção de feedback constante.

Receber feedback e ter sua carreira gerenciada pela organização possibilita à estes jovens criarem vínculos com o banco pelo fato de se sentirem mais seguros e protegidos com a estabilidade propiciada pelo concurso público.

Os jovens Y também demonstraram estarem insatisfeitos com a política de gestão de pessoas do banco e com o salário que recebem, apontando, contudo, que estão buscando uma melhor colocação dentro do banco e que carregam consigo um sentimento de que estão contribuindo para o crescimento do banco e para o desenvolvimento do país.

Quando perguntados sobre a ética e a responsabilidade socioambiental no banco, os jovens Y apontaram que o banco precisa de avanços nestas questões, demonstrando a preocupação dessa geração de pessoas com o meio ambiente, com a sociedade e com os princípios éticos que devem nortear as pessoas e as organizações como um todo. Ao apontarem que o banco precisa avançar mais nestas questões, fica evidente que estes jovens percebem em seu ambiente de trabalho que pessoas ainda agem com falta de ética e que o banco e seus funcionários não estão se envolvendo como deveriam com a responsabilidade socioambiental.

Este estudo demonstrou que os jovens Y são pessoas capacitadas, a grande maioria com curso superior e especialização e que desejam construir uma carreira no Banco Tropical e chegarem a postos de liderança na organização, principalmente como administrador na rede

de agências e que seus objetivos são o de construção de uma carreira de longo prazo, chegando à aposentadoria trabalhando no banco. Apontou também que plano de carreira, feedback, bons salários e benefícios, bom ambiente de trabalho, capacitação profissional e possibilidade de crescimento e colocação em prática de suas habilidades e atitudes são fatores fundamentais que estes jovens levam em consideração para a construção de uma carreira e que a grande maioria pretende construir uma carreira em ambiente negocial, ou seja, em uma agência do banco.

Diante das informações coletadas e da análise destas informações, a indicação para o banco é de que os jovens Y desejam construir sim uma carreira longa e duradoura no banco, buscando atingir postos de liderança na organização. Contudo, o banco precisa estar atendo aos desejos e necessidades desta geração, uma vez que para estes jovens, o sistema de concorrência à remoção não está adequado aos padrões desejados por estes jovens, que o banco também precisa rever sua política de gestão de pessoas, que os feedbacks não estão sendo suficientes, que os jovens Y não estão satisfeitos atualmente com o que fazem no banco e que tanto os programas de responsabilidade socioambiental e a questão ética precisa de avanços no banco.

Diante do exposto, a proposta é que o banco possa utilizar os resultados deste trabalho como ponto de partida para um estudo mais aprofundado acerca dos apontamentos feitos pelos jovens Y, com a finalidade de encontrar mecanismos que possam sanar os problemas e dificuldades apontados pelos entrevistados, resultando em maior motivação para a construção de uma carreira e a manutenção destes jovens trabalhadores em seu quadro funcional por longo tempo.

6 - CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral construir saberes e conhecimentos em relação aos jovens funcionários do Banco tropical, com até 31 anos de idade, pertencentes à denominada geração Y e identificar qual a carreira que estes jovens pretendiam trilhar no banco.

A motivação para o estudo da geração Y no Banco Tropical surgiu ao perceber que cada vez mais as organizações colocavam em suas pautas de discussão o comportamento desta nova geração e a dificuldade em atrair e principalmente reter estes profissionais, descritos como inquietos, movidos por desafios de curto prazo, ego-centrado e que não costumam estabelecer vínculos pessoais ou com empresas (LOMBARDIA, 2008).

Outro fato motivador surgiu após uma experiência em uma agência do Banco Tropical onde o gerente geral tinha 29 anos, portanto, pertencente à geração Y. A análise do seu comportamento e sua forma de agir e decidir as questões eram diferentes e nasceu o interesse em pesquisar sobre os jovens talentos pertencentes ao quadro de funcionários do Banco Tropical.

Para a elaboração deste trabalho, o método utilizado foi a pesquisa Survey, abordagem quantitativa e aplicação de um questionário com 25 questões fechadas com 71 funcionários ativos, concursados, com até 31 anos de idade e pertencentes ao quadro funcional do Banco Tropical.

Os jovens da geração Y necessitam de referenciais baseados em valores e não em julgamentos e regras. Eles estão carentes de orientação, de valores, de afeto real, de proteção, que só podem ser alcançados por meio do diálogo verdadeiro, da negociação de expectativas de ambas as partes (OLIVEIRA, 2010).

Diante disso, e levando em consideração que este trabalho teve como objetivo geral identificar qual a carreira que os jovens da geração Y pretendem construir no Banco Tropical, e que os objetivos específicos eram identificar o perfil deste jovem do ponto de vista profissional e socioeconômico, mapear seus objetivos, desejos e expectativas com relação ao Banco Tropical e a sua carreira dentro do conglomerado, identificar quais são os fatores fundamentais que os jovens Y consideram na construção de uma carreira dentro da organização e mapear qual o rumo que pretendem dar a suas carreiras no Banco Tropical, evidenciou-se que tais objetivos foram atingidos na sua plenitude, uma vez que, diante das respostas apresentadas, a grande maioria dos entrevistados apontou desejar trabalhar mais que

seis anos no banco, sendo que o maior percentual destes apontou desejar aposentar-se como funcionário do banco e que plano de carreira, feedback, bons salários e benefícios, bom ambiente de trabalho, capacitação profissional e possibilidade de crescimento e colocação em prática de suas habilidades e atitudes são fatores fundamentais que estes jovens levam em consideração para a construção de uma carreira sólida e duradoura em uma empresa.

Diante do exposto por estes jovens, pode-se sugerir que o que faz com que os jovens da geração Y se fixem nas empresas são as possibilidades de desafios e que estes jovens possam colocar em prática suas habilidades e competências, e que suas lideranças têm um papel fundamental neste processo, principalmente os estimulando para o trabalho, os desafiando e oferecendo a eles feedback constante.

A partir de uma amostra limitada, e, levando em consideração que, pelo fato de ter nascido em determinada época uma pessoa necessariamente terá ou não as características daquela época, não se teve a pretensão de esgotar nem de generalizar os resultados, mais sim considerar que este trabalho possa ser um ponto de partida para futuras pesquisas tanto na área acadêmica como no campo da gestão de pessoas do Banco Tropical no sentido de desenvolver conhecimentos mais aprofundados sobre esta inquieta e talentosa geração de pessoas denominadas Y.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHIM, Gisele Seabra. **A evolução do conceito de carreira**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-carreira/25606/> acessado em: 22/05/2011

ALBUQUERQUE, Francisco. **Carreira e a geração Y**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/carreira-e-a-geracao-y/38241/> acessado em: 20/04/2011

BRAGA, Antonio de Pádua. **Seu salário é motivador?** Disponível em: http://www.sdr.com.br/professores/antonio_pb/Seu_salario_e_motivador.htm acessado em: 08/10/2011.

BRIDGE Research. **Estudo revela perfil da geração Y de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/15883-estudo-revela-perfil-de-consumo-da-geracao-y-de-sao-paulo-rio-de-janeiro-e-porto-alegre.html> acessado em: 15/02/2011

CAMARGO, Marculino. **Fundamentos de ética geral e profissional**. 2ª ed. Petrópolis, Vozes, 1999.

CASTRO, Flavio S. **As gerações que vem por aí**. 2009. Disponível em: <http://www.agileway.com.br/2009/07/25/as-geracoes-que-vem-por-ai/> acessado em: 25/03/2011

CALIXTO, Fabiano. **Como motivar a geração Y**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-motivar-a-geracao-y/44724/> acessado em: 20/02/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. Ed, São Paulo: Makron Books, 1994.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CRESPO, Claudio. **Brasileiros estão se casando mais tarde**. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2010/11/brasileiros-estao-se-casando-mais-tarde.html> acessado em 19/10/2011

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed, São Paulo: Atlas, 1999.

IBM Global Student Study. **Diferenças entre os Y e os atuais executivos**. 2009. Disponível em: <http://www.computerworld.com.pt/search/geração%20y> acessado em: 12/02/2011

LIPKIN, Nicole A. PERRYMORE, April J. **A geração Y no trabalho**: Como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, Pilar Garcia. **Quem é a Geração Y**. In: HSM Management, n. 70, Set/Out 2008.

MALDONADO, Maria T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html> acessado em: 12/02/2011

MELO, Clayton. **O que deseja, como pensa, consome e age a geração Y**. 2010. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/carreira/2010/01/22/o-que-deseja-como-pensa-e-age-a-geracao-y/> acessado em: 10/02/2011

MONFERRARI, Cecilia P. **Pesquisa Quantitativa X Pesquisa Qualitativa**. 2007. Disponível em http://www.ucj.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=59 acessado em 20/10/2011

NÓBREGA, Airton R. **Estabilidade no Emprego**. Disponível em <http://www.direito10.com.br/dir10/content/estabilidade-emprego-airton-rocha-n-brega> acessado em: 06/10/2011

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. 3ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SOUZA, Marise. **As dificuldades do primeiro emprego**. Disponível em: <http://mariserita.blogspot.com/2008/04/as-dificuldades-do-primeiro-emprego.html> acessado em 08/10/2011

STANLEY, Andy. **O líder da próxima geração: qualidades de liderança que definirão o futuro** / Andy Stanley; tradução Marson Guedes. São Paulo: Editora Vida, 2008.

WOOD JR, Thomas. **O que a geração Y pensa sobre carreira**. 2007. Disponível em www.carreiras.emprego.com.br acessado em: 02.02.2011

<https://www17.bb.com.br/portalbb/universidade/Template3,802,9279,9285,17.bbx?codigoNoticia=16352&codigoMenu=7556> acessado em 18/09/2011

<http://intranet.bb.com.br/portal/APPS/pageIntranet1,30356,30380,3,1,1,0.ibt?&codigoSelecao=4193&codigoMenu=4168> acessado em 28/09/2011

http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8305,4916,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28555&codigoMenu=15244&codigoRet=15313&bread=1_3 acessado em 28/09/2011

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Caro colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso no MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa conhecer a geração Y (nascidos a partir de 01.01.1980) que compõe o quadro funcional do Banco e qual a carreira que estes pretendem seguir no banco.

O presente questionário deve ser preenchido e pode ser devolvido das seguintes formas:

- Por e-mail para: claud1000r@uol.com.br Até o dia: 10/08/2011
- Por malote para: AG IPORÃ/PR (prefixo 0796-X) aos cuidados de Claudemir Rossi até o dia: 07/08/2011

Desde já fico grato pela atenção e colaboração.

Claudemir Rossi

Contato pelos telefones (44) 9979-1477, 3652-1515 ou pelo e-mail claud1000r@uol.com.br

QUESTIONÁRIO

Nome: (pode ser somente as iniciais) _____

Faixa etária: () 18 a 25 () 26 a 31

Sexo: M () F ()

Estado civil: _____

Escolaridade: _____

7 – Com relação à política de gestão de pessoas, incluindo plano de carreira e cargos, como você se considera:

- Satisfeito Insatisfeito Indiferente

Sob a ótica profissional, o que você busca no Banco em relação a:

8 - Carreira

- Reconhecimento
 Altos cargos
 Estabilidade Financeira
 Assumir desafios

9 - Desenvolvimento profissional

- Conhecimento
 Experiência
 Aprendizado
 Capacitação profissional

10 - Ambiente de trabalho

- Bom clima e bem-estar
 Respeito
 Relacionamento com os colegas
 Liberdade de criação

11 - Salários e Benefícios

- Maior responsabilidade, maior salário
 Salário compatível com o cargo
 Estabilidade Financeira e segurança
 Reconhecimento

12 - Principais características que você espera de um gestor:

- Conhecer o negócio da empresa
 Oferecer Feedback constante
 Saber definir prioridades

- () Estimular o desenvolvimento dos profissionais de sua equipe

13 - O que você espera do Banco

- () Ofereça possibilidade de crescimento profissional
- () Salários compatíveis com o mercado
- () Cursos e treinamentos para capacitação
- () Bons salários e benefícios

14 – Como você percebe o mercado de trabalho hoje?

- () Atende aos desejos e anseios de sua geração
- () Oferece as oportunidades que os jovens estão buscando
- () Deixa a desejar em relação às expectativas que você tem do mercado de trabalho
- () Não consegue atender todas as expectativas dos jovens de sua geração

15 – E em relação ao Banco, qual a sua percepção?

- () Atende aos desejos e anseios de sua geração
- () Oferece as oportunidades que os jovens estão buscando
- () Deixa a desejar em relação às expectativas que você tem do mercado de trabalho
- () Não consegue atender todas as expectativas dos jovens de sua geração

16 – Com relação ao desenvolvimento de sua carreira, qual dos itens abaixo é mais relevante?

- () Política de Gestão de Pessoas
- () Oportunidades de crescimento
- () Valorização profissional e reconhecimento
- () Chegar rápido a cargos mais altos

17 – Quais são os fatores fundamentais que você considera para construir uma carreira dentro do banco?

- () Planejamento de carreira a longo prazo
- () Identificação com a missão e valores da empresa
- () Possibilidade de colocação em prática e de desenvolvimento de minhas competências
- () Identificação com a marca do banco.

18 – Qual a principal barreira que você aponta para o crescimento profissional dentro do banco?

- Sistema de concorrências à remoção
- Oportunidades de capacitação e qualificação profissional
- Deslocamento de sua região para outra distante.
- Plano de carreira

19 – Com relação à sua motivação pessoal para a construção de sua carreira no banco, aponte abaixo o que mais o influencia.

- Bons salários
- Ascensão profissional
- Ambiente e condições de trabalho
- Valorização e reconhecimento profissional

20 – Em relação à motivação com a empresa, qual dos itens abaixo tem maior importância?

- Ser ouvido
- Desenvolver trabalho em equipe
- Capacitação profissional
- Construção de carreira

21 – Com relação ao sistema de concorrência à remoção, você o considera:

- adequado
- inadequado
- Indiferente

22 – Em relação aos feedbacks que você recebe, você diria que:

- É satisfatório
- precisa ser mais constante
- precisa ter maior profundidade pois não está refletindo a realidade
- Não existe feedback no seu ambiente de trabalho

23 – Como profissional, como você se vê no banco.

- Sou feliz e estou satisfeito na atividade que exerço e no cargo que ocupo

- Sinto que contribuo para o crescimento do banco e para o desenvolvimento do país.
- Só estou no banco por falta de opção
- Não estou feliz e nem satisfeito como que faço atualmente mais estou buscando uma melhor colocação dentro do banco.

24 – Como você vê os programas de responsabilidade socioambiental no banco no cenário atual?

- Muito bom
- O banco apenas cumpre a legislação
- Você é indiferente a isto
- O banco precisa avançar mais nesta questão

25 – Com relação á ética dentro do banco, como você vê a atuação do banco neste assunto?

- Está no mesmo nível do país
- Precisa de avanços
- É satisfatório
- Você é indiferente a isto.