

Plano de Carreira: os (Des)Encontros Entre uma Empresa e a Geração Y

Bruno Prado Patrús – bruno_2p@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Edileusa Godói-de-Sousa – edileusagodoi@uol.com.br

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão de Pessoas

Resumo

Este trabalho apresenta uma pesquisa realizada no LABORMED - Laboratório de Análises e Pesquisas Clínicas em Uberlândia/MG. O objetivo foi verificar se os jovens - representantes da geração Y-, estão atendendo às necessidades da organização, e vice-versa, no que diz respeito ao plano de carreira. Inicialmente, foi realizado um estudo bibliográfico sobre necessidades profissionais, planos de carreira e a geração Y. Em sequência o método utilizado foi uma pesquisa tanto qualitativa (entrevista) quanto quantitativa (questionários). Para a parte empírica, a pesquisa contou com a participação de 15 associados pertencentes à geração Y, a partir da aplicação de questionário e uma entrevista semiestruturada com a direção da empresa. A partir da pesquisa de campo realizada e com base na teoria estudada, é possível afirmar que as respostas às questões da pesquisa foram encontradas: jovens buscam equilíbrio entre vida profissional e privada, valorizam tecnologia, entre outros. Já a empresa foca na contratação de colaboradores novos, acredita que eles são descompromissados e pretende colocar em prática um plano de carreira para os associados. Dessa forma, os resultados apontam que, em alguns aspectos analisados, há um desencontro entre o mercado e os profissionais, principalmente, os da geração Y, o que confirma em parte a hipótese apontada no início deste trabalho.

Palavras-chave: Geração Y; Plano de Carreira; Necessidades Atendidas.

1. Introdução

Nos anos 1980, as empresas tinham o papel de realizar o plano de carreira e qualificar os funcionários. Contudo, após a globalização, a criação da internet e o aumento do desemprego (anos de 1990), os próprios trabalhadores passaram a realizar seus planos de carreira de forma individual, fato destacado por Marras (2000). Porém, de acordo com Broscio e Scherer (2003), boa parte dos profissionais não possui um plano de carreira, principalmente, a geração que está ingressando no atual mercado de trabalho: a geração Y, o que leva a uma discussão sobre o tema.

Assim, é necessário entender essa geração - suas características, objetivos e particularidades - com o intuito de compreender como ela se comporta no ambiente organizacional, o que valoriza, quais são as principais motivações, etc. Além disso, é necessário compreender o que mantém os jovens nas empresas e como proporcionar um plano de carreira atrativo a eles.

A compreensão da geração Y é justificada pelo seguinte aspecto: as expectativas profissionais, de reconhecimento e de vida dos jovens são diferentes entre si, no entender de Lemos e Sá (2012).

Este estudo apresenta resultados de uma pesquisa realizada no Labormed, empresa de análises clínicas na cidade de Uberlândia/MG. A referida pesquisa teve início em outubro de 2014 e terminou em setembro do ano seguinte. O objetivo foi verificar se a geração Y está atendendo às necessidades das empresas e vice-versa. Além disso, buscou compreender quais fatores são determinantes e que influenciam tanto as organizações quanto os jovens, principalmente, em relação ao plano de carreira. Especificamente, procurou-se investigar se os colaboradores (da geração Y) atendem às necessidades do Labormed e vice-versa, de modo que, a partir de questionários, se identifiquem os pontos que precisam ser trabalhados pelos gestores e associados do laboratório, com ênfase no plano de carreira.

Enfim, o trabalho envolve aspectos tanto de interesses individuais (funcionários) quanto organizacionais (empresas), retrata um tema contemporâneo, analisa o ambiente de um laboratório e gera contribuição para o meio acadêmico, visto que o tema é de interesse da academia. Portanto, este trabalho pode servir de subsídio para outras pesquisas sobre o tema, o que também é destacado por Medeiros e Ogusku (2012), que afirmam que há muito a ser estudado sobre a geração Y, pelas particularidades que caracterizam a mesma. Essa rapidez está relacionada ao acesso à informação, tendo em vista que essa geração é composta de pessoas que gostam de estar conectadas e utilizam diariamente a internet.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceitos e definições

2.1.1 Carreira

Penha (2008) afirma que há diferença entre emprego e carreira, sendo essa vista como algo superior ao emprego, o qual é classificado como um meio de sobrevivência; já a outra é a “paixão de viver”. Além disso, a carreira precisa ser bem cuidada, planejada, com o objetivo de evitar frustrações.

Fischer et al. (2010) explicam que a carreira é uma sequência de trabalhos realizados e não dever ser compreendida como uma rota rígida. Nesse sentido, Broscio e Scherer (2003) destacam que existem três passos para se construir um plano de carreira: entender a realidade em que se encontra, analisar e abrir espaço na situação e, por último, escrever um plano com base na análise.

Na visão de Schein (1978), as pessoas, antes, buscavam nas vagas o dinheiro, o desafio e responsabilidades. Contudo, com o decorrer dos anos, elas passaram a direcionar suas carreiras para a criatividade, a segurança, a autonomia, a competência técnica e gerencial. Na década de 1980, outros interesses apareceram, dentre eles, dedicação e serviço a uma causa, e, ainda, estilo de vida (SCHEIN, 1996). O mesmo autor enfatiza que o plano de carreira dos trabalhadores não está limitado ao ofício, mas existem outros pontos (necessidades e particularidades) relativos à vida dos indivíduos, ou seja, as pessoas estão em um quadro de constantes cobranças e desafios: questões sociais e biológicas, familiares, serviço ou carreira.

Fischer et al. (2010) expõem que a orientação profissional tem os seguintes aspectos: relação, objetivo, foco de ofício, linha de atuação, nível e duração do projeto. Outro ponto importante é a quantidade de conhecimento e informações a que os candidatos têm acesso, todavia os indivíduos não sabem como se desenvolver (aprimorar) mesmo com todo esse aparato disponível (FISCHER et al., 2010).

Marras (2000) destaca que, até os anos 1980, a tarefa de formar e desenvolver os profissionais era das empresas. Isso significa dizer que os trabalhadores, quando entravam nas empresas, eram direcionados a aprender técnicas, ganhar conhecimento e levados a um plano de ascensão interno. Contudo, esse plano de carreira interno estava mais voltado para os interesses das companhias em detrimento dos desejos pessoais. Assim, era evidenciado um estado de “obrigação” por parte dos colaboradores. O referido autor afirma que, na década seguinte, mudanças drásticas aconteceram: globalização, diversificação de mercados e fusões entre empresas. Tudo isso provocou uma alteração radical no desenvolvimento interno nas corporações, porque houve um crescente aumento do desemprego em todo o planeta. Desse modo, as pessoas passaram a se qualificar sem o apoio das organizações, e os profissionais estavam em busca de seu desenvolvimento, deixando as empresas em segundo lugar.

Dutra (1996) afirma que os indivíduos têm buscado uma carreira que atenda a seus interesses, visto que boa parte de suas vidas gira ao redor do ofício, e a compatibilidade de um trabalhador com o seu ofício pode ser compreendida como experiência social, identidade, personalidade e interesse. Esse autor afirma também que a análise dos valores, necessidades e habilidades têm grande influência no planejamento de carreira, ou melhor, essa não afeta apenas a opção de trabalho como também a movimentação na companhia e outros aspectos da vida. O mesmo autor acrescenta que, na realidade das organizações, a carreira é fruto de fatos inesperados, tanto para o trabalhador quanto para a companhia. Assim, no momento em que os colaboradores visam o longo prazo, esses se deparam com um caminho com poucas certezas dentro das corporações. Além disso, a carreira deve ser pensada como uma estrada, a qual se constrói ao longo da vida. Com o intuito de reduzir esse tipo de problema, as organizações têm como estratégia o Sistema de Administração de carreiras que é um suporte para que as pessoas possam se organizar e vislumbrar uma carreira na companhia, ou seja, não é uma ferramenta firme da qual os empregados devem se valer para atender à empresa.

Carreira	Empresa
Desempenho no ofício	Atender metas da firma
Ação boa para a carreira	Interação com os colaboradores
Adaptação	Habilidade de mudança na firma
Identidade	Apoio à identidade da corporação e a sua cultura

Figura 1 - Expectativas dos indivíduos em relação à carreira e à empresa. Fonte: Adaptado de Hall (1976 apud DUTRA, 1996)

A Figura 1 mostra o que as pessoas esperam da carreira e das organizações. Todavia, tais expectativas podem não se tornarem realidade. O mesmo acontece com as empresas, as quais

acreditam que os profissionais irão resolver seus problemas (ex: atingir as metas), o que não quer dizer que esses fatores não sejam atingidos com o tempo.

Broscio e Scherer (2003) afirmam que a maior parte dos profissionais não tem plano de carreira. Eles possuem outros tipos de planos (ex: financeiro), logo os mesmos intensificam a ideia de realização de um plano de carreira de longo prazo, visando ao sucesso. Todavia, esses planos devem ser baseados na realidade e devem mudar de acordo com as necessidades.

Bohlander e Snell (2010) dizem que os trabalhadores devem ser os responsáveis pelos seus respectivos planos de carreira. Desse modo, o planejamento é feito pelo próprio indivíduo e não um resultado gerado apenas pelos interesses corporativos. Os mesmos autores acreditam que as pessoas devem saber a filosofia da companhia e as metas de curto prazo da mesma. Caso contrário, os funcionários realizam seu plano de carreira sem saber se ele está de acordo com o que a empresa necessita, do mesmo modo que é essencial um plano da corporação para dar apoio ao planejamento de carreira individual.

De Paiva (2012) acredita que há uma tendência entre os valores da companhia e do trabalho, os quais suportam comportamentos direcionados para o atingimento das metas e carreiras que proporcionam aprendizado e crescimento (profissional e pessoal).

A seguir, a Figura 2 mostra a mudança da visão de carreira no decorrer dos anos:

Anos	Conceitos
Até 1990	Empresas eram responsáveis pela qualificação e carreira das pessoas, e pesquisas eram voltadas para as corporações e o mercado.
Entre 1990 e 2000	As pessoas buscam adquirir conhecimento com ou sem a ajuda das empresas, e mais atenção é dada ao indivíduo. Ocorre globalização. A fusão de empresas gera desemprego, forçando os trabalhadores a se qualificarem. As âncoras da carreira são: competências, autonomia, criatividade, dedicação e estilo de vida.
Depois de 2000	As carreiras deixam de seguir um padrão e surgem novos conceitos: carreira sem fronteiras, <i>portfolio</i> , proteana, caleidoscópio e customizada. No Brasil, as carreiras estão mais curtas, os trabalhadores visam a se aprimorar mais em menor tempo e estão se preparando para fazer outras atividades; a família e os amigos ganham importância. Atitudes, valores e motivações vêm ganhando espaço no direcionamento das carreiras.

Figura 2 - Desenvolvimento do conceito de carreira. Fonte: Elaborado pelo autor com base em Fischer et al. (2010), Marras (2000) e Schein (1996)

Conforme retratado na Figura 2, as empresas, inicialmente, eram responsáveis pelo desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores. A partir da globalização (desemprego), as pessoas se viram “obrigadas” a buscar o aprimoramento; desse modo, os trabalhadores passaram a adquirir o conhecimento por conta própria. Nos anos seguintes, novos conceitos surgiram (ex: carreira sem fronteiras), as carreiras ficaram mais curtas e a família ganha espaço no direcionamento da carreira. Essas são algumas das características encontradas na geração Y.

2.1.2 Geração Y – Ingressantes no mercado de trabalho

Dutra (2010) afirma que as pessoas da geração Y valorizam família e vida particular acima de objetivos profissionais, o que não quer dizer baixo comprometimento com as empresas. O mesmo autor destaca que redes sociais de desenvolvimento se referem às relações fundamentais para o desenvolvimento dessa geração em um determinado momento. Além disso, o autor afirma que a geração Y (nascidos entre 1978 e 1994) chegou ao mundo ligada a uma rede internacional, está o tempo inteiro informada e faz questão de buscar um equilíbrio entre o trabalho e a vida privada.

A Figura 3 apresenta as características da geração Y no Brasil, considerando os indivíduos nascidos a partir de 1981. Essas pessoas estão vivendo em meio à tecnologia, consumo e altas taxas de desemprego.

Geração	Principais Aspectos no Brasil
Y (1981 ...)	Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Marcados pelo 11 de setembro. Nasceram em um mundo globalizado. Viveram o plano real com uma moeda forte e estável e aumento do poder de consumo e do comércio internacional. Altas taxas de desemprego e privatizações.

Figura 3 - Principais aspectos da Geração Y no Brasil. Fonte: Adaptado de Amaral (2004), Casado (2007), Fleury e Fischer (1992) e Ikeda, Campomar e Pereira (2008 apud CORDEIRO, FREITAG, ALBUQUERQUE, 2012, b).

Lowe, Levitt e Wilson. (2008) afirmam que as pessoas da geração Y deixam o trabalho com mais facilidade caso estejam insatisfeitas, buscam fazer parte de empresas inovadoras que utilizem a criatividade das mesmas e querem ser vistos como sócias da corporação.

Lemos e Sá (2012) destacam que as pessoas da geração Y (considerando indivíduos entre 21 e 30 anos com ensino superior completo) têm expectativas distintas quanto aos desafios, crescimento profissional, qualidade de vida e reconhecimento.

As pesquisas nacionais sobre gerações tendem a focar nas gerações mais novas, ao contrário da Europa e Estados Unidos, que focam nas mais velhas, de acordo com Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012, b). Além disso, identificam se há uma tendência para priorizar a gestão e a entrada da geração Y, contudo pouco se tem feito acerca desse fato, o que leva a uma discussão mais profunda sobre o assunto. Medeiros e Ogusku (2012) dizem que há muito a ser estudado sobre a geração Y, devido às particularidades da mesma.

Anos	Conceitos
Até meados dos anos 90	Os <i>babyboomers</i> (nascidos entre 1970 e 1985) entram no mercado brasileiro nos anos 90 e provocam a dispensa de funcionários acima de 50 anos
Anos 90	A geração Y (1981-Y) vive em um mundo globalizado, convive com internet, tv a cabo, vídeo game, desemprego e altas taxas de privatizações.
A partir dos anos 2000	Buscam um equilíbrio entre vida particular e trabalho. As pessoas dessa geração deixam o emprego com mais facilidade, buscam empresas inovadoras, querem trabalhar com criatividade e serem vistas como sócias da companhia. Há muito a ser pesquisado sobre a geração Y.

Figura 4 - Desenvolvimento das gerações . Fonte: elaborado pelo autor baseado em Fischer et al.(2010), Amaral (2004), Casado (2007), Fleury e Fischer (1992), Ikeda, Campomar e Pereira (2008 apud CORDEIRO, FREITAG, ALBUQUERQUE, 2012, a), Dutra(2010), Lowe, Levitt e Wilson (2008), Medeiros e Ogusku (2012).

A Figura 4 mostra um recente desenvolvimento das gerações, destacando os *babyboomers* e a geração Y, além de alguns pontos que definem as pessoas as quais atualmente estão no mercado de trabalho, ou seja, estão construindo suas carreiras, embora exista muito ainda a ser pesquisado sobre a geração Y.

2.1.3 Geração Y versus Carreira

Lowe, Levitt e Wilson (2008) ressaltam que os pontos necessários para reter os indivíduos da geração Y nas empresas são: realização de treinamento, apresentação de um plano de carreira, ambiente de trabalho flexível, empresa inovadora via tecnologia, entre outros.

Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012a) afirmam que as empresas com menos jovens usam com mais frequência atividades de suporte para os próprios colaboradores direcionarem suas carreiras, ao contrário das corporações com maior quantidade de jovens que utilizam as seguintes técnicas: *coaching*, *counseling* e *mentoring*.

Na visão de Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012b), as atividades de gestão de carreira direcionadas para o aconselhamento são as que mais distinguem em empresas com jovens. Logo, a inserção de jovens está mais relacionada à gestão de carreira do que à qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. Além disso, a presença da juventude no quadro de colaboradores é cada vez maior no mercado brasileiro, todavia é preciso aprofundar o conhecimento em relação a essa prática.

Anos	Conceitos
Antes de 2000	O sistema de Administração de carreiras é visto como algo a mais para a empresa
Depois de 2000	Existem vários fatores que mantêm o indivíduo da geração Y nas empresas. Entre esses: motivar carreira, trajetória de carreira e plano de carreira.

Figura 5 - Relação da geração Y com carreira nos últimos anos. Fonte: elaborado pelo autor com base em Hall (1986) e Gutteridge (1986 apud DUTRA, 1996), Lowe, Levitt e Wilson (2008) e Bohlander e Snell (2010).

A Figura 5 mostra como a administração de carreiras está ganhando espaço no cotidiano das empresas e a sua importância para a geração Y, visto que são essas pessoas que compõem o mercado de trabalho.

3 Metodologia

O presente estudo objetivou verificar se os colaboradores da geração Y estão atendendo às necessidades profissionais de uma empresa (Labormed) e vice-versa, principalmente, no que diz respeito ao plano de carreira. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o tema da pesquisa é um assunto que se deseja desenvolver ou provar.

O método utilizado foi uma pesquisa tanto qualitativa (entrevista) quanto quantitativa (questionários), conforme visão de Gil (1999), porém o primeiro aspecto predominou durante toda a pesquisa, a qual foi dividida em 4 partes.

No primeiro instante (outubro / 2014), foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de livros e reportagens da web com o objetivo de entender os seguintes aspectos: plano de carreira, carreira no Brasil e no mundo, história recente das carreiras, desenvolvimento profissional, geração Y, motivações, expectativas profissionais e fatores relevantes no que se refere tanto às organizações quanto aos colaboradores.

A segunda etapa (novembro/2014) foi caracterizada pela busca de uma organização para realizar a pesquisa empírica. A prioridade foi dada para aquela que tivesse um maior número de funcionários pertencentes à geração Y (nascidos entre 1978 e 1994).

O momento seguinte ocorre em março de 2015 com a elaboração do questionário (funcionários da geração Y) e sua validação a partir da análise de dois professores - um da área de métodos e outro que desenvolve pesquisas sobre o tema. Na sequência, foi realizada aplicação piloto do questionário com a participação de cinco jovens não pertencentes ao quadro de funcionários da empresa pesquisada. No mês seguinte (abril de 2015), os questionários foram aplicados, visando à coleta de dados para análise, tendo sido os questionários respondidos por 15 colaboradores (29,4 % do total). Por fim, foi realizada uma entrevista (diretor) a partir dos assuntos estudados no início da pesquisa.

Em relação à entrevista com o diretor da organização (realizada em junho/2015), a mesma foi realizada de forma semiestruturada e pessoalmente, por essa forma possibilitar obter informações mais precisas e detalhadas, conforme visão de Cooper e Schindler (2011).

A quarta parte foi caracterizada pela análise dos dados, os quais foram tabulados com o objetivo de compreender o processo e, assim, elaborar possíveis sugestões de melhorias para a gestão de profissionais da Geração Y. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a análise e interpretação dos dados é o núcleo central da pesquisa.

As limitações identificadas na realização desta pesquisa são: a análise foi realizada em uma empresa de um ramo específico; amostra não é tão representativa em número de entrevistados; e, por se tratar de um estudo de caso único e de um setor específico, os resultados não podem ser generalizados para outros setores ou organizações.

4 Sobre a Empresa Pesquisado

LABORMED - Laboratório de Análises e Pesquisas Clínicas é um laboratório multidisciplinar de análises clínicas que presta serviços aos clientes e à classe médica. É uma organização que atende às normas da vigilância sanitária e que possui um rigoroso controle de qualidade. Esse laboratório possui uma matriz e três postos na cidade de Uberlândia/ MG.

A Empresa foi fundada em 1988 e ainda não possui missão definida, entretanto, o objetivo é a prestação de serviços em análises clínicas. Os valores são: preceitos éticos, metas de excelência técnica, confiabilidade nos seus serviços e atendimento humano personalizado.

A Figura 6 mostra o setor de atuação na empresa em que os colaboradores se encontram, a quantidade dos mesmos em cada área, além do grau de instrução (qualificação).

Setor	Quantidade de funcionários	Grau de escolaridade
Recepção	12	Médio
Coleta	7	Superior (1) Técnico (3) Médio (3)
Administrativo	8	Superior (3) Médio (5)
Área técnica 2º Andar	8	Superior (4) Médio (2)
Área técnica 3º Andar	7	Superior (3) Técnico (2) Médio (2)
Anatomia Patologia	3	Superior (1) Técnico (1) Médio (1)
Esterilização	1	Médio
Limpeza	1	Médio
Coleta Externa	4	Técnico (1) Médio (3)
Total de funcionários	51	

Figura 6 - Colaboradores, setor e grau de instrução . Fonte: elaborado pelo autor

A unidade analisada é a Matriz que, atualmente, conta com 51 associados, sendo 15 com menos de 30 anos. A estrutura física é composta de 7 andares, 1 elevador, acesso para deficientes e rampas adaptadas.

5 Análise dos Resultados

Todos os entrevistados têm no máximo 30 anos, sendo 12 do sexo feminino, e 53,3 % possuem no máximo o segundo grau. Além disso, 9 dos 15 pesquisados são efetivos. Sobre a forma com que ingressaram na empresa, todos entraram por indicação, processo seletivo ou outros (ex: envio de currículo). É interessante destacar que apenas 2 colaboradores têm entre 5 e 10 anos de trabalho, e o restante, 2 anos ou menos na organização.

5.1 Ambiente de trabalho

Em relação à experiência geral, a maior parte dos colaboradores (73,3%) afirmou que está satisfeita, tanto quanto às expectativas pessoais quanto ao trabalho em geral, ponto que está relacionado com a busca da geração Y pelo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, fator analisado por Dutra (2010). No ambiente de trabalho, apenas 2 funcionários afirmaram estar um pouco insatisfeitos com o escritório e as horas trabalhadas. A maior parte se mostrou um pouco ou extremamente satisfeita com o tratamento recebido dos funcionários, horas trabalhadas (80%) e a localização geográfica (100%).

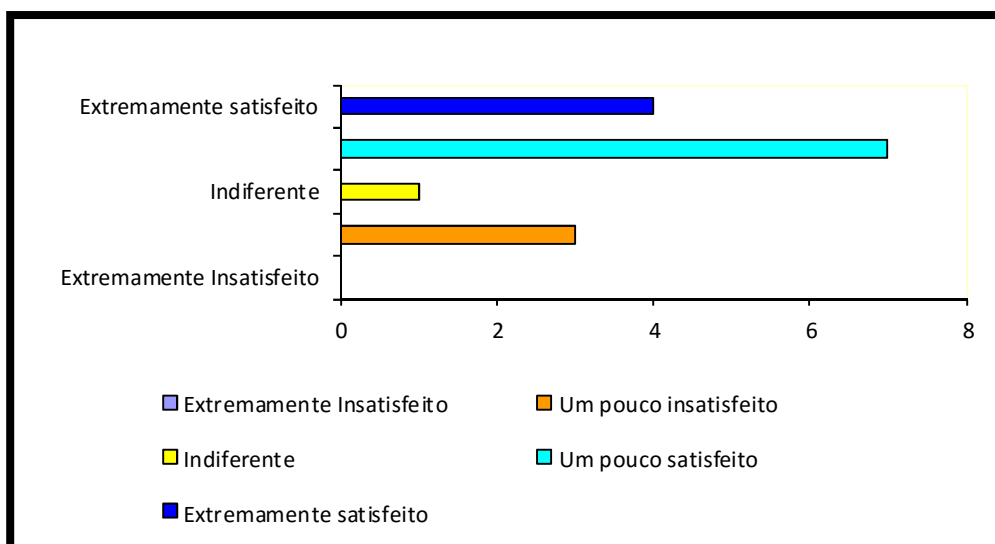


Figura 9 – Expectativas Atendidas. Fonte: elaborado pelo autor

No que diz respeito ao trabalho/função, somente um funcionário está extremamente insatisfeito, estando a maior parcela (80%) extremamente satisfeita com as responsabilidades e o tipo de trabalho. Contudo, significativa parte (7 colaboradores) está um pouco insatisfeita ou extremamente insatisfeita com as oportunidades de progresso e desenvolvimento.

Em se tratando dos termos e condições em relação ao aspecto salário, parcelas próximas estão satisfeitos (7 trabalhadores) e insatisfeitos (6 funcionários), o que vai parcialmente ao encontro das ideias de Schein (1978), o qual afirma que antigamente os jovens buscavam dinheiro. Além disso, a maior parte se mostra satisfeita quanto a outros benefícios, condições de emprego e cargo atual, aspecto também destacado pelo autor referenciado.

No quesito horas extras realizadas, 13,3 % não estão satisfeitos e 33,3%, indiferentes, porém 6 dos 15 entrevistados estão extremamente satisfeitos e 93,3% estão satisfeitos com a flexibilidade de horário.

No que se refere às relações interpessoais, o relacionamento com supervisor/gerente imediato foi analisado, e 11 dos 15 entrevistados estão um pouco ou extremamente satisfeitos. Todavia 26,6% estão extremamente insatisfeitos ou pouco satisfeitos quanto ao aspecto relacionamento com funcionários da sua área, o que não é detectado quanto ao relacionamento dos funcionários com colaboradores de outras áreas e com os clientes/pacientes, ou seja, nesses pontos, a maior parte dos entrevistados (80% e 93,3%) está um pouco satisfeita ou extremamente satisfeita. Determinados aspectos se encaixam nas constantes cobranças citadas por Schein (1996): questões sociais, serviço, carreira.

Outro tema abordado na pesquisa foi o treinamento e desenvolvimento. Bitencourt et al (2012) enfatizam os programas de *Trainee* e a maior probabilidade de treinamento que os mesmos proporcionam.

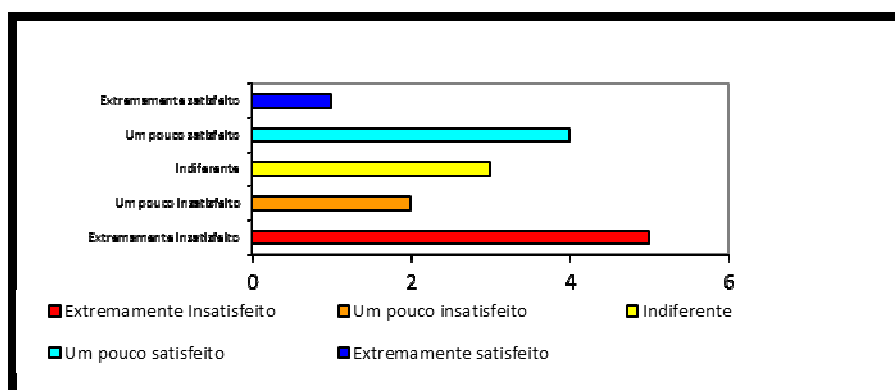


Figura 10 – Acesso a programa de treinamento. Fonte: elaborado pelo autor

Conforme mostra a Figura 10, em relação às oportunidades de treinamento e desenvolvimento, 66,6% dos entrevistados estão um pouco satisfeitos ou extremamente satisfeitos. Contudo, 7 dos 15 colaboradores estão extremamente ou um pouco insatisfeitos quanto ao acesso a programas de treinamento, questão que não está de acordo com as ideias de Bohlander e Snell (2010). Esses autores destacam o aconselhamento de carreira e a importância dos profissionais de RH no desenvolvimento dos jovens. A mesma quantidade de funcionários se mostrou indiferente em relação ao treinamento não atender às suas necessidades.

Tudo indica que tais resultados estão relacionados com a falta de treinamento para as pessoas da geração Y, ou melhor, existem treinamentos, contudo eles não atendem às necessidades, resultando em pouca eficiência para a realização das tarefas.

Em relação ao gerenciamento, aspecto comunicação e política, apenas 6,66% estão extremamente insatisfeitos, ou seja, a maior parte está um pouco satisfeita ou extremamente satisfeita. Essa é uma informação que também foi apresentada no *feedback* sobre seu desempenho. Esse fato é contrário ao pensamento de Wada e Carneiro (2009) *apud* Medeiros e Ogusku (2012), os quais afirmam que a geração Y espera o *feedback* na hora. No ponto comunicação de decisões e outras questões, somente um colaborador está extremamente satisfeito; já sobre a competência do gerente imediato, 60% dos funcionários afirmam estar extremamente satisfeitos.

Enfim, importantes aspectos dentro do laboratório como comunicação, *feedback* e as qualificações dos superiores não são problemas. Entretanto, as principais falhas acerca desse item são a falta de programas de treinamento efetivos e alguns colaboradores da mesma área não manterem bom relacionamento.

5.2 Aspectos gerais

A maior parte (60%) dos entrevistados acredita que a chefia contribuiu para a integração. O Plano de integração é tratado como indiferente por 6 dos 15 colaboradores em relação à capacidade de conhecer melhor as responsabilidades. A maior parte dos colaboradores acredita que a equipe de trabalho contribui na transmissão dos valores. Em torno de 26% afirmam que o plano de integração é indiferente quanto à melhoria de desempenho, e a mesma parcela acredita (em parte) que o plano está adaptado para cada pessoa. Essa parcela apresenta pensamento em desacordo com as ideias de De Paiva (2012), pois ele acredita que os valores da empresa e do trabalho ajudam no desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. Além disso, Fischer et al. (2010) destacam que os planos devem ser de acordo com as particularidades de cada indivíduo. Os resultados demonstram, portanto, que é necessário melhorar o Plano de integração, pois os associados não estão insatisfeitos, muito menos satisfeitos. Além disso, é preciso adaptar os planos de acordo com as necessidades e características de cada colaborador.

No que diz respeito à formação inicial, a maioria dos funcionários acredita (parcial ou totalmente) que a formação inicial ajuda na função desenvolvida. Além disso, 4 dos associados pesquisados discordam totalmente sobre o plano de integração apresentar uma sequência correta de aprendizagem. Todavia, 4 são indiferentes no que se refere ao relacionamento com os colegas, e 5 têm a mesma posição em relação à chefia. Os aspectos anteriormente citados estão de acordo com Dutra (1996), pois ele destaca que a carreira é fruto do relacionamento entre os associados e a empresa. Outros Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012,a) destacam técnicas como *coaching*, *counseling* e *mentoring* no desenvolvimento dos jovens, mas essas técnicas não estão presentes no laboratório

Pode se concluir que é necessário fazer modificações no Plano de Integração a fim de atender às necessidades do laboratório e dos funcionários da geração Y, com o objetivo de melhorar o relacionamento dentro da organização, visto que seus colaboradores realizam atividades rotineiras, repetitivas e sempre com as mesmas pessoas.

4.3 Gestão de carreiras

A maior parcela dos entrevistados (53,3%) concorda total ou parcialmente que, na companhia, são passadas as informações necessárias para o desenvolvimento das competências, a chefia proporciona a possibilidade de frequentar a formação necessária e a construção do plano de carreira é realizada de forma individual. Esse último ponto está na mesma linha do pensamento de Calvosa (2012), realização de Planejamento Estratégico Pessoal (PEP), e de Marras (2000), as pessoas atualmente realizam seu desenvolvimento profissional com orientação própria.

A chefia dá o *feedback* necessário para os colaboradores desenvolverem suas competências de acordo com 10 funcionários (concordaram total ou parcialmente). No pensamento de Bohlander e Snell (2010), o suporte, identificação de futuras qualidades, a orientação e o *feedback* são fatores necessários para a empresa e os associados. Em relação ao aconselhamento de carreira imparcial, 40% dos funcionários afirmaram ser indiferente. Diferentemente do que os autores citados acreditam, pois eles destacam a importância do aconselhamento. Outro ponto importante é que 5 dos 15 colaboradores discordam parcial ou totalmente sobre a empresa permitir troca de ideias que facilitem a progressão na carreira. Esse fato está ligado à visão de Brosio e Scherer (2003): a maior parte dos profissionais não tem plano de carreira. Entretanto, 66,6% concordam parcial ou totalmente que a chefia aproximou pessoas certas que contribuíram para a carreira.

É interessante destacar que as sessões de esclarecimento ajudam os colaboradores nos novos desafios, de acordo 5 entrevistados, os quais concordaram totalmente. Porém a mesma quantidade de pessoas acredita ser indiferente a disponibilidade de informações sobre

progressão de carreira. Assim, 26,6 % discordam totalmente que o plano de carreira é apto para as características individuais, porém 6 funcionários concordam totalmente que a empresa prepara o colaborador para a função, conforme mostra o Gráfico 3. Essa opinião não está de acordo com a visão de Dutra (1996), o qual destaca a importância da Administração de carreiras e seus benefícios.

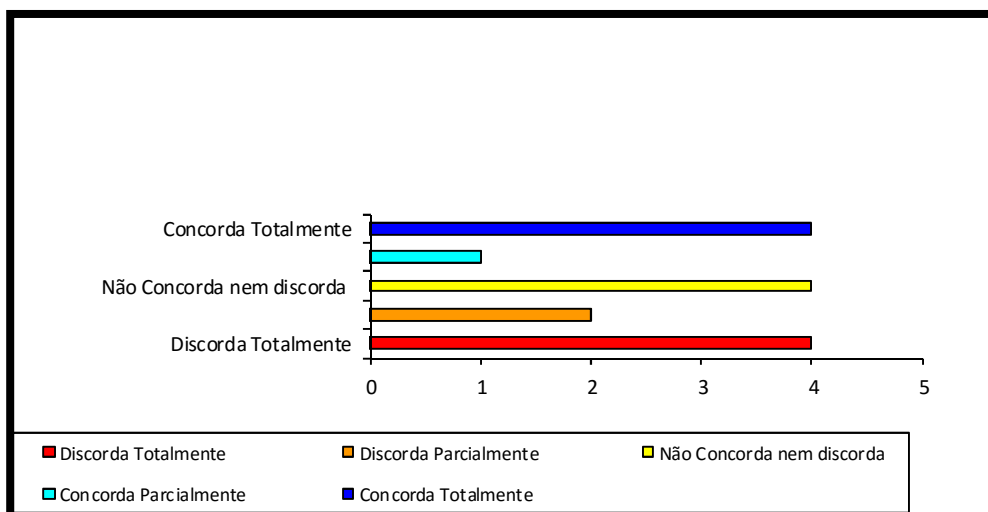


Figura 11 – O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador. Fonte: elaborado pelo autor

A partir dos resultados, é possível identificar os seguintes problemas: falta de aconselhamento e de informações para progressão. Esses fatores estão relacionados às deficiências no plano de carreira interno, o qual não consta na organização e deve ser elaborado com o intuito de direcionar e colaborar com a trajetória dos jovens no laboratório. Um dos aspectos positivos que merece destaque é a contribuição da chefia para a carreira.

5.4 Intenção de Permanência

Dos 15 entrevistados, 5 não pensam constantemente em deixar a empresa, contudo 4 sairiam da empresa com maior facilidade. Além disso, 40% deixariam a empresa sem pensar se outra proposta fosse feita. Isso está de acordo com as ideias de Lowe, Levitt e Wilson (2008), os quais afirmam que a geração Y deixa o ofício com maior facilidade em caso de insatisfação.

A maior parte discorda totalmente que está na empresa, por falta de alternativas, e 7 trabalhadores concordam totalmente em permanecer por mais de 5 anos na empresa. Esse fato não está na mesma linha do pensamento de Fischer et al. (2010): carreiras mais curtas e mudança constante na vida profissional.

Os resultados mostram que uma significativa parcela deixaria a empresa em caso de uma oferta melhor, fato que remete à geração Y, a qual não tem intenção de permanecer muito tempo na mesma empresa. Entretanto, 7 dos 15 entrevistados afirmam que gostariam de ficar por mais de 5 anos na organização, número que poderia ser melhorado com a elaboração de um Sistema de gestão de carreiras (DUTRA, 1996).

5.5 Envolvimento Organizacional

Em relação ao envolvimento afetivo, 6 colaboradores se mostraram indiferentes quanto a permanecer na empresa até o final da carreira, e 7 tiveram a mesma posição sobre falar da empresa com pessoas externas à mesma. É interessante ressaltar que a maior parte concorda total ou parcialmente que os problemas da corporação são delas também, e 11 dos 15 entrevistados acreditam (total ou parcialmente) que formam uma família na empresa. E, por

último, 46,6 % concordam totalmente que a empresa tem um grande significado para elas, pontos relacionados ao pensamento de Bohlander e Snell (2010), qual seja, os gerentes devem trabalhar com o RH e funcionários as expectativas, objetivos e cultura da companhia.

Sobre o envolvimento de continuidade, 12 entrevistados concordam total ou parcialmente que seria muito difícil sair da organização nesse momento, e a maioria afirmou que a sua vida complicaria se saísse agora. Essa afirmativa está ligada às ideias de Dutra (2010), o qual enfatiza a busca de equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. Outro ponto de destaque é que, 11 dos 15 pesquisados acreditam que a permanência na empresa é tanto necessidade quanto desejo. Todavia, 5 discordaram totalmente do fato de haver poucas alternativas caso deixem a empresa, e a mesma quantidade teve a opinião anterior em relação à seguinte afirmação: “Se eu não tivesse empenhado tanto nesta empresa, consideraria a hipótese de trabalhar noutro lado”.

No que diz respeito ao envolvimento normativo, 60% acreditam (totalmente ou em parte) que a lealdade gera obrigação moral para a permanência na empresa, e a maioria sairia da empresa caso recebesse uma oferta melhor. Logo, 6 colaboradores concordam totalmente que as coisas eram melhores quando as pessoas permaneciam a maior parte da carreira em um único lugar. Enfim, apenas uma pessoa afirmou que de forma alguma abandonaria a empresa mesmo que vantagens fossem oferecidas, e a maior parte não deixaria a empresa agora, pois há uma obrigação para com as pessoas que trabalham nela. Os aspectos citados estão relacionados ao pensamento de Fischer et al. (2010) de que as carreiras estão mais curtas, os funcionários estão se preparando para realizar novas tarefas e outros fatores estão ganhando espaço (ex: família e amigos).

5.6 O outro lado: sob o ponto de vista da direção do Labormed

A geração Y, na opinião da direção do laboratório, está descompromissada, perdida, com pouco interesse, ou seja, suas expectativas não são atendidas. O gestor valoriza o bom atendimento, capacidade de comunicação, habilidade para lidar com o público e a contratação de pessoas mais jovens fato que está de acordo com o entender de Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012,b) de que há uma tendência na contratação de pessoas da geração Y.

O foco é em bom atendimento, com isso nós avaliamos a capacidade de comunicação do funcionário com o cliente futuro. A gente visa muito se a pessoa é comunicativa, a habilidade pra lidar como público.
(DIRETOR LABORMED – visão sobre perfil de contratação).

Em relação às formas de contratação, destacam-se a indicação e o processo seletivo. Contudo, não há um sistema de Administração de Carreiras, e a empresa oferece benefícios para atrair pessoas da geração Y. Essa realidade não segue os ideais de Dutra (1996), o qual enfatiza a importância da Administração de Carreiras e sua eficiência em atender às necessidades das organizações. Sobre os benefícios oferecidos pela empresa, os mesmos são enfatizados por Wada e Carneiro (2009 apud MEDEIROS; OGUSKU, 2012) como uma forma de atrair os jovens.

No que diz respeito aos treinamentos, esses são realizados pela própria equipe, com pouca duração, em reuniões rápidas. Além disso, há escassez de reuniões com os mais jovens, cerca de duas por mês. Quanto a esses aspectos, o gestor reconhece a necessidade de melhoria, por meio de reuniões e treinamentos. A informação anterior está ligada a práticas como aconselhamento de carreira, destacado por Bohlander e Snell (2010), e as técnicas: *coaching*, *counseling* e *mentoring*, as quais se encontram no pensamento de Cordeiro, Freitag e Albuquerque (2012,a).

O Diretor da empresa afirma que essa geração valoriza muito a parte tecnológica, tendo em vista que os jovens estão conectados, o que, na opinião dele, atrapalha a realização do serviço. O fato de os jovens valorizarem a tecnologia foi destacado por Lowe, Levitt e Wilson (2008). Um ponto que o Laboratório gostaria de valorizar, conforme a direção explica, é o Sistema de Administração de Carreira, e a expectativa é de que esse seja implantado com um novo contratado da área de Administração, ou seja, há uma tendência de implantação de um Sistema de Administração de Carreira, ideia presente nas colocações em Dutra (1996). Por fim, a direção ressalta que a principal dificuldade na contratação dos jovens é a falta de experiência.

5.7 Implicações dos resultados encontrados

Em relação à experiência geral (atendidas e de trabalho), é possível identificar que a maioria dos funcionários está satisfeita. A mesma afirmação serve para o ambiente de trabalho que inclui escritório, tratamento, horas trabalhadas e localização.

Sobre a função, a maior parte se mostrou satisfeita com as responsabilidades e com a natureza do trabalho. Entretanto, 7 colaboradores estão insatisfeitos em relação à oportunidade de progresso e desenvolvimento, ponto que deve ser melhorado, visto ser de extrema importância em se tratando de plano de carreira.

No que se refere aos termos e condições, no aspecto salário, os funcionários ficaram divididos. Fato que não ocorreu em relação a outros benefícios, como condições do emprego, flexibilidade de horários e cargo atual, pois a maioria está satisfeita. Todavia, uma boa parcela afirmou ser indiferente quanto a horas-extras realizadas.

Os associados responderam questões referentes às relações interpessoais, tendo a maior parte dos respondentes afirmado estar satisfeita com o relacionamento com o supervisor, funcionários de outras áreas e pacientes. Apenas na relação com pessoas do mesmo setor ocorre um pouco de insatisfação, fato que ocorre normalmente, visto que essas pessoas passam horas no mesmo ambiente.

No que diz respeito ao treinamento e desenvolvimento, a maioria está satisfeita com as oportunidades, contudo uma parcela significativa está insatisfeita com o acesso a programas de treinamento, e a mesma quantidade se posicionou de forma indiferente quanto aos treinamentos atender às necessidades.

Em relação ao gerenciamento, a maior parte está satisfeita com os aspectos analisados, e apenas o *feedback* e a comunicação de outras decisões que os afetam merecem atenção dos gestores.

Os funcionários também responderam questões sobre a cultura do local de trabalho. Eles estão divididos quanto a apoio aos funcionários para desenvolver e atingir seu potencial e o respeito às diferenças culturais (pontos que devem ser desenvolvidos pela direção). Sobre um local de trabalho sem *bullying* e assédio, grande parte dos associados afirmou estar satisfeita.

Nas questões gerais, os resultados apontaram que a gerência deve ficar atenta aos seguintes pontos: preparação do funcionário ao assumir nova função, plano de carreira adequado às características individuais e rotatividade (saída de colaboradores), o que vem ao encontro daquilo que alertam Dutra (1996) e Fischer et al. (2010).

6 Conclusão

Este relatório é fruto de uma pesquisa no Labormed, um laboratório de análises clínicas na cidade de Uberlândia/MG, sobre as expectativas da geração Y, bem como sobre as expectativas da empresa quanto ao plano de carreira. A pesquisa foi realizada entre outubro de

2014 e setembro de 2015. O objetivo do trabalho que foi o de verificar se a geração Y está atendendo às necessidades das empresas e vice-versa. Logo, buscou-se compreender quais fatores são determinantes e que influenciam tanto as organizações quanto os jovens, principalmente, em relação ao plano de carreira.

Em relação aos 15 jovens entrevistados, alguns fatores merecem ser destacados: a busca por equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, gostam de tecnologia, a maior parcela tem suas expectativas atendidas e um bom relacionamento com os superiores, 6 colaboradores estão insatisfeitos com o salário, boa parte está insatisfeita com o acesso a treinamento e plano de carreira. Conclui-se que os três últimos pontos devem ser corrigidos e estão diretamente ligados a: pouca qualificação acadêmica dos colaboradores, treinamentos devem ser realizados com mais frequência e a falta de um sistema de gerenciamento de carreira, ou seja, os jovens não possuem um plano de carreira dentro da empresa.

A direção da empresa valoriza a contratação dos jovens, pessoas que se comunicam bem, contudo acredita que a geração Y é descompromissada, pois está sempre conectada às redes sociais, deixando o ofício de lado. Além disso, a direção da empresa concorda com a necessidade de implantar um sistema de gerenciamento de carreira e reconhece a falta de treinamento para os mais jovens.

É possível afirmar que os colaboradores da geração Y atendem a algumas necessidades do laboratório, assim como esse não atende todas as necessidades dos jovens. Isso significa que é preciso trabalhar alguns pontos na organização (ex: criar plano de carreira, programas de treinamento eficientes entre outros) com o objetivo de atender aos desejos organizacionais e individuais.

Enfim, todas as organizações necessitam de melhorias, e o Labormed não é diferente. Desse modo, este trabalho apresenta sugestões para que as necessidades da geração Y e da empresa sejam atendidas.

O Labormed deve manter os funcionários que ingressaram recentemente na empresa, proporcionando oportunidades de treinamento (qualificação) e apresentando aos mesmos, com o passar dos anos, um plano de carreira com oportunidades de progressão (criação de um Sistema de Administração de carreira). Esse plano pode estar diretamente ligado ao desempenho do associado, metas cumpridas, etc., conforme é sugerido por Dutra (1996).

É importante que esse plano de carreira seja elaborado de acordo com as características individuais, pois cada colaborador tem uma personalidade (BOHLANDER; SNELL, 2010). Além disso, os funcionários devem ter uma preparação adequada antes de assumir uma nova função, de modo que, com o plano de carreira, possa haver diminuição da rotatividade.

Outros pontos importantes são as reuniões e treinamentos agendados, ou seja, com data marcada. Esses podem ser realizados com todos os colaboradores, não apenas com os novatos, de modo que o conhecimento seja reciclado e, assim, novas técnicas possam ser apresentadas. Além disso, a realização de pesquisa interna organizada pela própria empresa com os funcionários com o objetivo de buscar melhorias, dicas e ver o que os recursos humanos estão pensando e o que desejam.

Vale destacar que a realização de uma dessas sugestões já teve aceitação por parte da direção da empresa e já está em fase de execução, qual seja, a implantação de um plano de carreira para os seus funcionários.

A partir da pesquisa de campo realizada e com base na teoria estudada, é possível afirmar que as respostas às questões da pesquisa foram encontradas: jovens buscam equilíbrio entre vida profissional e privada, valorizam tecnologia, entre outros. Já a empresa foca na contratação de

colaboradores novos, acredita que eles são descompromissados e pretende colocar em prática um plano de carreira para os associados.

Dessa forma, os resultados apontam que, em alguns aspectos analisados, há um desencontro entre o mercado e os profissionais, principalmente, os da geração Y, o que confirma em parte a hipótese apontada no início deste trabalho.

Recomendam-se outras pesquisas a respeito da geração Y no mercado de trabalho, por entender que esses jovens são as pessoas que estão começando a carreira profissional, logo é interessante que as empresas e instituições de ensino entendam como essas pessoas são e o que devem fazer para que os mesmos tenham melhor aproveitamento e melhor rendimento nas suas respectivas carreiras, ou seja, é fundamental que os jovens atendam às expectativas das organizações e que essas também se adaptem ao modo de ser desses jovens. Para que isso ocorra, é indispensável a contribuição da academia (universidade) na qual esses jovens são preparados para o mercado de trabalho.

A contribuição das instituições de ensino pode ocorrer a partir da realização de debates e palestras que aproximem os jovens das empresas privadas. Nesses eventos, além do contato, os perfis do profissional adequado e empregador desejado devem ser apresentados. Desse modo, a universidade funciona como um elo entre a geração Y e as organizações.

Referências

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; DE OLIVEIRA, S. R.; GALLON, S. Programas *Trainee* como forma de inserção profissional: meritocracia ou elitismo? In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 36, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BOHLANDER, G; SNELL.S. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução da 14 edição norte americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010

BROSCIO, M.; SCHERER, J. Creating and implementing a reality-based career plan. **Journal of Healthcare Management** , v. 48, n. 2, p. 76-81, 2003.

CALVOSA, M. V. D. O Modelo das Decisões Axiológicas: uma Proposta de Integração entre Valores Pessoais e Planejamento Estratégico Pessoal. In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 36, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. A questão das Gerações no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente? In: SEMEAD - Seminários em Administração, 15, 2012. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2012.A

CORDEIRO, H. T. D.; FREITAG, B. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Existem Práticas Diferenciadas de Gestão de Pessoas para a Geração Y em Organizações Brasileiras? In: SEMEAD - Seminários em Administração, 15, 2012. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2012.B

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução Iuri Duquia Abreu. Porto Alegre: Bookman, 2011

DE PAIVA, K. C. M.. Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 36, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; DE AMORIM, W. A. C. **Gestão de Pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

LABORMED. **Histórico**. Disponível em: <http://www.sbac.org.br/pt/index.html>. Acesso em: 15 mar.2015.

LABORMED. **Conheça um pouco sobre o LABORMED....** Disponível em <http://www.labormed.net.br/sobre>. Acesso em 24 nov.2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed, São Paulo: Atlas, 2001

LEMOS, A. H. da C.; SÁ, P. F. Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: o que Querem os Jovens Profissionais ? . In: Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração, 36, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

LEMOS, C. G; BUENO, J. M. H; SILVA, P. L; GENICOLO, V.C. Referenciais de Carreira e Identidade Profissional em Estudantes Universitários. **Psicol. cienc. prof.** 2007, vol.27, n.2, p. 208-223, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v27n2/v27n2a04.pdf>. Acesso em: 18 mar.2013.

LOWE, D.; LEVITT, K. J; WILSON, T. Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. **Business Renaissance Quarterly**, v. 3, n. 3, p. 43-57, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, C. R. de O.; OGUSKU, R. A. “Estilo de Vida” e “Flexibilidade”: Preferências da Geração Y quanto à Carreira. In: SEMEAD - Seminários em Administração, 15, 2012. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2012.

OLIVEIRA, M. D. A; MELO SILVA, L. L. Estudantes universitários: a influência das variáveis socioeconômicas e culturais na carreira. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, V. 14, N. 1, p. 23-34, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v14n1/v14n1a03.pdf>. Acesso em: 18 mar.2015.

OURIQUE, L. R; TEIXEIRA, M. A. P. Autoeficácia e personalidade no planejamento de carreira de universitários. **Psico-USF**. v.17, n.2, p. 311-321, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psuf/v17n2/v17n2a15.pdf>. Acesso em: 18 mar.2015.

PENHA, C. D. **Atitude é querer**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SCHEIN, E. H. **Career dynamic: Matching individual and organizational needs**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

TEIXEIRA, M. A. P; GOMES, W. B. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 3, p. 327-334, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n3/a09v21n3.pdf>. Acesso em: 18 mar.2015.