

## EXECUTIVOS JOVENS E SENIORES NO TOPO DA CARREIRA: CONFLITOS E COMPLEMENTARIDADES

**Gustavo Simão Lima<sup>1 2</sup>**

[gsimao@gmail.com](mailto:gsimao@gmail.com)

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG / Brasil

**Antonio Carvalho Neto**

[carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG / Brasil

**Betania Tanure**

[betaniatanure@betaniatanure.com](mailto:betaniatanure@betaniatanure.com)

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG / Brasil

Recebido em 07/04/2011

Aprovado em 24/10/2011

Disponibilizado em 01/04/2012

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a percepção de executivos jovens e seniores sobre as formas de cada um deles lidar com os impactos das mudanças no atual ambiente de negócios. Como objetivos específicos, esta percepção é analisada em relação a: empregabilidade; remuneração variável; perspectiva da carreira; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; preconceitos relativos ao “jovem” e ao “velho”. A pesquisa descritiva que originou este trabalho é rara na literatura, tanto em nível de abrangência quanto de profundidade. A opção metodológica recaiu sobre o método misto quantitativo-qualitativo. A pesquisa quantitativa contou com 959 respondentes, 492 jovens (até 40 anos) e 467 seniores. A pesquisa qualitativa contou com 263 respondentes em 10 grandes empresas de vários setores da economia. O referencial teórico explora as demandas de uma carreira exigente, onde jovens e seniores enfrentam os desafios da lógica da empregabilidade, e buscam um difícil equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados mostram que os jovens estão chegando mais cedo ao topo da carreira. Isso traz tensões: o sênior teme não conseguir sua recolocação no mercado em alguma eventualidade e se sente ameaçado pelo jovem; o jovem se sente inseguro quanto à sua competência,

<sup>1</sup> Bolsista de doutorado pela FAPEMIG.

<sup>2</sup> Agradecemos o suporte da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – via bolsa de Pesquisador Mineiro. Agradecemos igualmente à CAPES pelo apoio do Governo do Brasil, via programa PROSUP, à pesquisa versando sobre esta temática.

pressionado pelo aumento substancial de expectativas em relação à sua capacidade. As tensões provocadas pela difícil conciliação do trabalho com a família e pelas restrições às perspectivas de crescimento na carreira devido ao enxugamento das estruturas organizacionais, somam-se àquelas relacionadas a valores de gerações diferentes. Este quadro gera, por um lado, conflitos e preconceitos de parte a parte e, por outro, oportunidades de complementaridade. Os executivos jovens estão ainda mais insatisfeitos que os seniores com: remuneração, sobrecarga de trabalho, nível de estresse, nível de cobrança por resultados e a saúde em geral. A maior cobrança familiar que sofre o executivo jovem com filhos pequenos pressiona-o a pelo menos pensar em equilibrar melhor vida profissional e pessoal, enquanto o sênior, muitas vezes com os filhos crescidos, não sofre esta mesma pressão. Os jovens experimentam maiores preconceitos por causa da idade, associada a falta de competência. O conflito é ainda maior em empresas passando por significativas mudanças organizacionais, que são mais da metade das 344 empresas pesquisadas. Os executivos mais velhos se consideram mais leais à empresa comparando-se aos mais jovens. Estes, por sua vez, enxergam os primeiros como mais resistentes às mudanças e mais arraigados a práticas de gestão consideradas por estes como ultrapassadas.

**Palavras-chave:** carreira executiva, executivos jovens e seniores, trabalho e família, conflitos de gerações, preconceitos.

## YOUNG AND SENIORS TOP MANAGERS: CONFLICTS AND COMPLEMENTARITIES

### ABSTRACT

This article aims to discuss the perception of young and senior top executives about the way each one of them deal with the impacts of the changes in business today. As specific goals this perception is discussed as related to: employability; flexible income; career perspectives; personal and professional balance; prejudices related to the elders and to the youth. The descriptive research that originated this paper is rare in this field of study as for its horizontal as for its vertical levels. The methodology is mixed quantitative-qualitative. The quantitative research interviewed 959 top managers, 492 juniors (till 40 years old) and 467 seniors (over 41). The qualitative research interviewed 263 top managers from 10 corporations operating in different sectors of the economy. The theoretical framework explores the pleas of a career that is more and more exigent and in where junior and seniors managers face the challenges brought by the logic of the auto employability and search for a better work-family balance. Results show that junior managers are reaching the top earlier than before. This brings tensions in two directions: the senior is afraid of not being able to find a similar job in a new corporation in any eventuality and feels more threatened by the young than before; the junior feels insecure as to his competence and feels himself pressed due to the substantial amount of expectations related to his capacity. Tensions provoked by the difficulties to balance work and family as well as barriers to career ascension (due to downsizing) ad to tensions related to different generations values. This situation generates lots of conflicts and prejudices from both, seniors and juniors. If juniors and seniors are both dissatisfied with this context the juniors are even more dissatisfied than the seniors with income, overwork, level of stress, health in general and the level of exigencies. Family pressures to balance work and family tend to be stronger for juniors parenting young children than for seniors with adult sons. Juniors experience more prejudice because of the dissociation between youth and

competence. Conflict is still bigger in more than half of the 344 corporations we researched that are being restructured. Seniors consider themselves more loyal to the firm comparing to juniors. Juniors, by their turn, see seniors as more resistant to changes and more attached to management practices considered by them as surpassed.

**Keywords:** top manager career, juniors and seniors managers, work and family, generations conflicts, prejudices.

## 1 Introdução

Os processos de fusões e aquisições de empresas e as contínuas reestruturações estão cada vez mais presentes no cotidiano das organizações. É consenso entre autores de diferentes correntes teóricas no campo dos estudos na administração que o ambiente de negócios tem passado por significativas mudanças nos últimos anos, sendo caracterizado pela crescente instabilidade e insegurança. O cenário que se estabelece é de que não há empregos tão estáveis como havia na década de 1980. O investimento em capacitação ainda corre principalmente por conta dos trabalhadores. Sob a égide do discurso da empregabilidade, a organização ainda se desobriga muito do investimento em qualificação, em comparação com o período fordista. (FARIA, 1985; KOCHAN e OSTERMAN, 1994; KANTER, 1997; HALL e MOSS, 1998; ANTUNES, 1999; CARVALHO NETO, 2001; DAVEL e VERGARA, 2001; DUTRA, 2002; WOOD JR., 2002; SANTANA e RAMALHO, 2003; DUTRA, 2004; PICCININI; OLIVEIRA e RUBENICH, 2006).

Devido ao enxugamento das estruturas organizacionais, os trabalhadores, e ainda mais, os executivos de nível estratégico, objeto deste estudo, se sentem muito pressionados, trabalhando mais horas para dar conta de manter ou galgar posições hierárquicas cada vez mais disputadas. O funil para estes executivos chegarem aos três primeiros níveis da hierarquia organizacional das grandes empresas no Brasil está até cem vezes mais estreito do que a dezesseis anos atrás (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Neste trabalho, os executivos entrevistados foram aqueles de nível estratégico, situados nos três primeiros escalões das grandes empresas, a saber: o presidente; no segundo escalão, o vice-presidente e/ou diretor; o terceiro escalão é composto pelos gestores que ocupam cargos imediatamente abaixo do segundo escalão. Em muitas grandes empresas, diretores e vice-presidentes ocupam um mesmo nível hierárquico, o segundo escalão; trata-se somente de nomenclaturas diferentes para cargos que reportam exclusivamente ao presidente. Quando se refere ao terceiro escalão está-se falando aqui dos gestores que reportam ao

segundo escalão. Doravante, para não ficar repetitivo, utiliza-se o termo executivo para todo este universo.

No quadro acima referido de enxugamento das estruturas organizacionais, com o desenvolvimento e difusão das ferramentas de tecnologias da informação, o trabalho, longe de perder o caráter de centralidade na vida das pessoas, hoje cada vez mais invade o tempo de não-trabalho destas. Todos precisam estar permanentemente disponíveis, “*on line*”, para a organização. Os avanços tecnológicos na comunicação e transmissão de dados e voz, ao invés de libertar, têm contribuído mais ainda para esta invasão do espaço do trabalho sobre o espaço privado do indivíduo, em particular do executivo. (PAGÈS *et. alli*, 1987; TONELLI, 2000; SCANFONE; CARVALHO NETO e TANURE, 2011)

Os executivos são uma categoria profissional tradicionalmente propensa a uma maior dedicação ao trabalho, caracterizado por ser mais exigente, dentro de uma realidade determinada por intenso dinamismo, agilidade, extensa jornada, sobrecarga de trabalho e necessidade de resultados no curto prazo. Estes profissionais sentem muito esta sobrecarga de demandas provenientes da organização por resultados e metas cada vez mais ambiciosos. Este quadro afeta negativamente o ambiente profissional e transborda para a vida pessoal e familiar do executivo (MINTZBERG, 1973; EVANS e BARTOLOMÉ, 1980; FREITAS, 1999; TOLEDO, 2006)

O objetivo geral deste artigo é analisar diferenças e semelhanças entre a percepção de jovens e seniores sobre os impactos das mudanças supracitadas sobre as formas de cada faixa de idade lidar com elas. Isso pressupõe o olhar do jovem em relação a si mesmo e ao sênior e vice-versa. Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos, que buscam analisar a percepção sobre: empregabilidade; remuneração variável; perspectiva da carreira; equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; preconceitos relativos ao “jovem” e ao “velho”.

Consideramos executivos jovens aqueles com até 40 anos e seniores aqueles acima de 41 anos. Toda tipologia tem um grau de arbitrariedade, e aqui não foi diferente. Optou-se por estas faixas de idade, uma vez que, dentro de nosso universo de interesse, que é o do topo da hierarquia organizacional das grandes empresas no Brasil, chegar lá com até 40 anos é raridade ainda (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Portanto, se esta idade de 40 anos fosse reduzida não se teria amostra para fazer a comparação.

A pesquisa quantitativa, cujos dados foram submetidos a tratamento, permitiu verificar a ocorrência de diferenças estatisticamente significativas entre o comportamento de executivos jovens e seniores. A amostra contou com 959 respondentes, 492 considerados jovens executivos e 473 seniores. A pesquisa, de caráter descritivo, baseou-se no método

misto qualitativo-quantitativo. A parte qualitativa contou com 263 respondentes em 10 grandes empresas de vários setores.

Essa temática é extremamente relevante para o estudo da relação entre o indivíduo e a organização, ainda mais no quadro atual, onde se constata um maior acesso de jovens executivos ao topo da carreira em relação ao passado mais recente. (TOLEDO, 2006; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). Neste sentido, é importante estudar as formas pelas quais os executivos, responsáveis maiores pela condução das organizações, em determinadas fases de suas vidas (jovens e seniores), lidam com as questões referentes ao mundo corporativo. Não se trata apenas de uma dissociação do ponto de vista entre faixas de idade diferentes, mas de uma dispersão de interesses e códigos que afetam diretamente a vida organizacional. (THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2006)

A temática da carreira relacionada com a empregabilidade não é algo novo. Porém, à medida que é contemplado à luz de diferenças e complementaridades entre faixas de idade, é oportuno, uma vez que as organizações estão se deparando mais e mais com o desafio de saber lidar com pessoas muito diferentes dos executivos *babyboomers* (entre 51 e 68 anos de idade), que dominaram os altos escalões até pouco tempo atrás. Atualmente, há uma carência de estudos sobre executivos jovens e seniores no contexto organizacional, ainda mais quando se trata de investigar as relações de complementaridades e conflitos entre esses indivíduos, contribuição a que se propõe este estudo.

## **2 O Novo e o Velho, o Velho e o Novo: conflitos e complementaridades**

Na literatura são encontrados diversos estudos sobre a relação entre o trabalho e o indivíduo. Há convergência entre muitos autores em torno do fato de que o trabalho continua sendo um elemento central na vida do homem nas sociedades moderna e contemporânea, à medida que atua na esfera econômica (indispensável para a satisfação das necessidades materiais) e também na manutenção da ordem moral, social e cultural. Os indivíduos organizam suas vidas a partir das necessidades do seu trabalho, pois esse se torna uma espécie de regulador social, que interfere na disposição do tempo e do espaço das atividades da vida dos indivíduos e legitima as diferentes fases da vida (estudo, trabalho e aposentadoria). Ainda que o trabalho assalariado de característica fordista (tempo indeterminado, carreira na mesma empresa durante toda a vida) tenha mudado significativamente, assumindo novas (e muitas vezes nem tão novas assim) formas de vínculos contratuais (terceirização, trabalho temporário), o trabalho continua sendo um elemento central na vida humana. (ANTUNES,

1999; TONELLI, 2000; BILLS, 2003; TOLEDO, 2006; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; SUAREZ e TOMEI, 2007).

Durante o fordismo, até o final da década de 1970, as relações de trabalho eram caracterizadas por princípios diferentes daqueles regidos pelo modelo de negócios atual. Dentre essas diferenças, a mais significativa para o nosso objeto de discussão é a idéia de emprego de longo prazo, pontuado por promoções ao longo da hierarquia de cargos e salários. Estas promoções, normalmente baseadas em senioridade (tempo “de casa”), era um dos principais fatores motivacionais do trabalhador e tinham uma relação direta com o conceito de progresso na carreira nesta forma tradicional de relacionamento empresa-empregado. (CARVALHO NETO, 2001; SUAREZ; TOMEI, 2007).

Num continuum de quase três décadas, esse princípio está em franco declínio e há significativos movimentos de ruptura com esses ideais de reciprocidade e comprometimento de longo prazo e com as práticas de promoção e desenvolvimento (ANTUNES, 1999). Nos últimos anos as relações de trabalho têm sido mais caracterizadas pelo curto prazo e pelo menor nível de comprometimento. Isso reforça a concepção de que os interesses dos trabalhadores ficam cada vez mais desvinculados dos da empresa, surgindo assim uma nova forma de pensar, emergindo o conceito de empregabilidade. (TANURE; EVANS e PUCIK, 2007; SUAREZ; TOMEI, 2007).

No apogeu do estado de Bem-Estar social, no auge do período fordista, com forte influência do ideário social-democrata de um capitalismo mais socializado, menos selvagem, separou-se como ideal a esfera pública (do trabalho) da esfera de vida privada. A partir da crise do fordismo, que teve como um dos indícios a queda da produtividade das grandes estruturas organizacionais tradicionais verticalizadas intensificou-se o desemprego e as mudanças organizacionais como a terceirização.

No presente quadro, os limites entre os espaços do trabalho e da vida pessoal estão muito difusos; a esfera privada perdeu bastante sua primazia. (SCANFONE; CARVALHO NETO e TANURE, 2011) Antes do período fordista, até mesmo nos primórdios da revolução industrial, a tônica era trabalhar 16 horas por dia. Resultado da enorme pressão de sindicatos atuantes em um período pós-segunda guerra, onde a social-democracia era a opção dos países do ocidente desenvolvido à crescente ameaça comunista, a jornada de 8 horas diárias consagrou-se internacionalmente. Portanto, esta “nova” configuração do trabalho não deixa de ser a velha configuração do pré-fordismo. Atualmente, com a crise do fordismo e do ideário social democrata, os sindicatos perderam muito seu poder de barganha. Em nossa pesquisa, chegamos a ouvir executivos que se queixavam de não ter ninguém para falar coletivamente



por eles, contra o excesso de demandas e sobrecarga de trabalho Na Suécia, uma exceção, há sindicato de executivos (BAMBER; LANSBURY, 2003).

Portanto, o momento atual das relações entre o indivíduo e o trabalho pode ser caracterizado a partir da forte influência do trabalho não somente na esfera econômico-financeira, mas também nas várias esferas da existência humana, como a pessoal e familiar, sem permitir autonomia entre elas, provocando profundas transformações e desequilíbrios. Isso ocorre porque o trabalho tem sido cada vez mais caracterizado pela grande instabilidade do emprego tradicional, o que faz com que a carreira absorva grande parte da energia do indivíduo e transforme o local de trabalho num lugar para desenvolver relacionamentos (tanto devido ao longo período que se passa fisicamente no local quanto ao envolvimento emocional que as pessoas passam a ter com o trabalho). (TOLEDO, 2006; SUAREZ; TOMEI, 2007; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007)

Esta configuração das relações de trabalho apresenta significativas mudanças na vida do executivo de modo geral e diferentes impactos na vida dos executivos jovens e executivos seniores, pois, com as transformações que afetam o trabalho emergem visões e reações distintas sobre o mesmo ambiente empresarial (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007). No entanto, pouco tem sido abordado sobre questões relacionadas aos conflitos e complementaridades vivenciadas pelos executivos de até 40 anos (denominados aqui de jovens) e os acima de 41 anos (denominados seniores), que estão, atualmente, dividindo posições no topo da hierarquia organizacional.

A concepção de trabalho pode variar de acordo com o momento de vida de cada indivíduo, onde sua história profissional, contexto social e seu grupo de referência influenciam sua visão. É com o passar da idade que esses elementos se constroem e são substituídos por outros, fundando novas estruturas emocionais, psicológicas e sociais que determinam ou reforçam essa concepção inicial de trabalho. (HALL e MOSS, 1994; BULGACOV, 2000; THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2006; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2007; LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008).

Há elementos que são semelhantes entre jovens e seniores que estão no topo da hierarquia organizacional, como a preocupação, ainda que vista de ângulos diferentes, com a sua empregabilidade em função das contínuas mudanças vivenciadas pelas mesmas grandes empresas onde eles ocupam os mais altos escalões. A diferença é que o jovem executivo tenta, atualmente, construir o seu plano de carreira, incluindo a passagem por várias empresas, em resposta a uma demanda de valorizada mobilidade amplamente difundida pelas empresas. Para o jovem executivo esta mobilidade é mais natural em comparação com o executivo

sênior, pois ele não viveu os benefícios da estabilidade. (EVANS e BARTOLOMÉ 1980; TANURE; EVANS e PUCIK, 2007; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008).

Isso reflete na prioridade que este dá aos seus interesses pessoais de crescimento profissional, mesmo que seja em detrimento dos interesses de longo prazo da organização, o que pode causar impacto na lealdade deste profissional em relação à empresa. As agressivas políticas de bônus e outras formas de remuneração variável praticadas pelas empresas usualmente têm um peso significativo no rendimento anual do executivo, variando de acordo com a modelagem do sistema de compensação. Esta remuneração contribui para que, especialmente o jovem executivo, pense mais no curto prazo. Algumas poucas empresas, percebendo esta falta de conexão entre objetivos de curto e longo prazo, valorizam o longo prazo, com a adoção de um percentual maior na remuneração variável via aquisição de ações resgatáveis no médio e longo prazo (*stock options*), o que estimula mais o compromisso do executivo com o futuro da organização (ARTHUR, 1994; EVANS, 1996; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008).

O jovem executivo pertence a uma geração que possui valores diferentes da geração do executivo mais maduro. Atualmente, o jovem executivo considera mais o prazer como sentimento incluído na escolha profissional. Opta pela profissão que mais se identifica com ele. Tem uma atitude mais focada na carreira do que na empresa, muitas vezes priorizando seus interesses próprios, individuais e na sua empregabilidade. É regido de forma mais preponderante por uma ética do prazer, ou seja, para trabalhar com o que gosta, diferentemente das gerações anteriores do executivo sênior, que prioriza a ética do dever, trabalhar pela necessidade e pela responsabilidade de ser o único provedor da família (SOLOMAN, 1994; VELOSO, DUTRA e NAKATA, 2008; LOMBARDIA, STEIN e PIN, 2008).

Outra situação relevante enfrentada tanto pelo executivo jovem quanto pelo sênior, mas especialmente pelo primeiro, que ainda tem um caminho profissional mais longo a percorrer, é a diminuição de cargos executivos nas grandes empresas. Devido às fusões, aquisições e especialmente pelas reestruturações tão frequentes nos últimos 20 anos, diminuíram muito as diversas posições no topo da hierarquia organizacional mudando portanto a perspectiva de evolução de carreira : de promoções verticais para posições mais robustas horizontalmente (SOLOMAN, 1994). Portanto, a competição para alcançar um cargo executivo está muito mais acirrada, o que traz tensão e conflitos mais exacerbados.



Este cenário de instabilidade e de intensificação da guerra por um número cada vez menor de cargos gera um sentimento de medo tanto para jovens quanto para seniores. O jovem sente maior temor acerca da sua competência para exercer as funções que são dele esperadas e que estão claramente expressas no discurso organizacional de deificação do gestor como lembra Chanlat (1993). Os jovens sentem-se inexperientes para gerenciar tantas aspirações e demandas organizacionais, o que gera maior sentimento de medo entre eles.

O passar dos anos gera maior experiência de vida, que pode trazer mais equilíbrio e uma atitude mais tolerante e positiva em relação às dificuldades no ambiente de trabalho. Porém, com o passar do tempo, existe também o medo do executivo sênior de perder o *status* e a posição na empresa, ser desligado da organização e não encontrar a mesma posição em outra empresa. (DEMO, 2005). O executivo sênior vive o temor de ser substituído por alguém mais jovem à medida que as exigências das organizações passam por substancial valorização da capacidade das pessoas de se engajar e desengajar com facilidade de diversos projetos, tarefas, funções e relações interpessoais, o que favorece o perfil de executivos mais jovens (BEYDA; CASADO, 2007). A intensa propensão do executivo jovem para sacrificar sua vida pessoal em função do progresso na carreira, pois precisa crescer e se diferenciar dos demais para encontrar posição de destaque na hierarquia da empresa, também favorece este quadro. (EVANS e BARTOLOMÉ, 1980).

Este quadro de instabilidade e maior competição pelos cargos também impulsiona o maior uso de preconceitos que sempre existiram como mais um recurso nesta guerra. Assim, tanto o jovem quanto o sênior enfrentam fortes preconceitos relativos à idade. Quando entra para compor o mesmo time, integrando a direção da empresa, o jovem, no mesmo patamar hierárquico do executivo mais experiente e com mais tempo de casa, enfrenta maiores conflitos profissionais, comparando-se com o sênior (OSTROFF; ATWATER, 2003).

Por outro lado, o executivo sênior sofre o preconceito devido ao excesso desta valorização da juventude, sendo associado a uma pretensa “resistência a mudanças”. Apesar do excesso de valorização da juventude no mundo ocidental atual, especialmente em países como o Brasil, este jovem executivo sofre com preconceitos a partir de estereótipos estabelecidos. Existem expectativas compartilhadas em termos de idade, de onde os funcionários mais jovens “deveriam estar”. Já em outros setores do mercado, como no de novas tecnologias, por exemplo, há uma maior presença e uma melhor aceitação do jovem executivo em funções de topo. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

Na esfera privada, a busca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um desejo tanto do jovem quanto do executivo sênior. Com o avanço da idade, o executivo mais maduro,

no geral, já construiu patrimônio, criou os filhos, garantiu para si e para sua família uma tranquilidade financeira. Com isso, tende a refletir mais sobre o desequilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Apesar disso, muitos executivos experientes continuam agindo como sempre agiram, imersos na vida profissional. (GORDON E WHELAN, 1998)

O fato de ser casado ou ter um parceiro amoroso estável leva o executivo a pensar em priorizar mais sua vida pessoal, mesmo que a prática se traduza em trabalhar mais para ganhar mais dinheiro e poder proporcionar conforto e segurança à família. Da mesma forma, ter filhos pode aumentar a importância ou a pressão para o executivo mais jovem assumir de forma mais efetiva o papel familiar, o que tende a pressioná-lo pela falta de tempo, para conciliar de forma equilibrada vida profissional e pessoal, justo quando os filhos pequenos e o cônjuge demandam mais atenção. (MARTINS, EDDLESTON e VEIGA, 2002)

Outro fator que se observa é a existência de um sentimento de pressa exacerbada, inerente ao jovem executivo, diferentemente do executivo sênior. No primeiro, este sentimento gera maior tensão. Nestes tempos de culto à rapidez em se chegar ao topo, esta pressa induz a uma inquietação, fazendo com que o jovem executivo tenha maior propensão em mudar de empresa, visando um caminho mais curto para o sucesso (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007).

### **3 Considerações Metodológicas**

Este trabalho desenvolveu-se sob a forma de uma pesquisa descritiva. Recomenda-se a pesquisa descritiva quando já se tem acúmulo suficiente sobre determinada temática (GIL, 1999; MARCONI E LAKATOS, 1996), como é o caso dos conflitos vivenciados pelo executivo no mercado de trabalho em geral, que serve de apoio à discussão das complementaridades e conflitos relativos à situação do jovem executivo e do executivo sênior. Justifica-se a abordagem descritiva, e não a abordagem hipotético-dedutiva, pelo fato de serem ainda poucos os estudos sobre estes dois perfis quando estes se encontram em posições hierárquicas de topo na estrutura organizacional.

O acesso a executivos que chegaram ao topo da carreira, e, ainda mais, abrangendo amostra tão significativa, é muito raro na literatura. Por “topo da carreira” entende-se, para fins deste estudo, o somatório dos três primeiros níveis na carreira de comando: presidentes, vice-presidentes e/ou diretores (muitas empresas têm uma ou outra denominação no segundo nível) e superintendentes ou gestores de terceiro nível. O topo compõe-se destes três níveis, já que, de fato, o terceiro nível é o ápice possível para a maioria absoluta, uma vez que as

chances de ascensão máxima na carreira estreitam-se de forma extrema a partir daí. Pesquisas com executivos nestes níveis mostram que muito poucos (23%) chegam ao segundo escalão e pouquíssimos (4%) ao primeiro. (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007)

A pesquisa sobre a qual se baseou este artigo faz parte de um abrangente estudo realizado com executivos jovens e seniores, que teve uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa. A estratégia de pesquisa recaiu sobre o método misto qualitativo-quantitativo, como explica Creswell (2003), onde um complementa o outro. Tal método misto é também raro na literatura, pois as pesquisas geralmente não logram obter dados em quantidade significativa tanto qualitativamente quanto quantitativamente, como é o caso da presente pesquisa.

Essa pesquisa iniciou-se com a parte quantitativa, aplicando um questionário fechado submetido a tratamento estatístico a partir do teste Qui Quadrado e ANOVA (a um fator). Posteriormente, foi utilizado o método qualitativo do estudo de caso, conduzido a partir de múltiplas fontes de evidência, como a realização de entrevistas individuais e de grupos de foco, tratados a partir da análise de conteúdo. Essa fase envolveu uma exploração mais detalhada, via roteiro semi-estruturado, dos tópicos mapeados previamente na parte quantitativa e a expansão de outras questões que se mostraram relevantes ao longo do trabalho de campo.

A amostra para selecionar as 344 grandes empresas participantes da parte quantitativa foi definida de forma aleatória, utilizando-se a base das “500 maiores e melhores” empresas do anuário da revista Exame, entre indústria (47,5%) e serviços (50,4%). Os dados foram coletados num período de dois anos (2005-2006). Cabe ressaltar que o resultado dessa amostra foi não probabilística acidental.

Na parte quantitativa, foram enviados 1200 questionários fechados a presidentes, vice-presidentes, diretores e executivos de terceiro nível (imediatamente abaixo dos vice-presidentes e diretores) destas 344 empresas por meio eletrônico (e-mail). Foram obtidas 959 respostas, 492 de jovens executivos e 467 de executivos seniores. O questionário é bastante amplo, organizado em sete grandes tópicos, totalizando 30 questões, com suas respectivas subdivisões. Os sete grandes tópicos analisados versaram sobre: satisfação com os benefícios que a empresa oferece; satisfação com a parte variável da remuneração; satisfação com a convivência com os amigos; satisfação com seus hábitos alimentares; satisfação com a saúde; satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa e; satisfação em relação à carga de trabalho que tem.

Esses questionários foram tabulados e apresentados de forma estruturada. Dado o extenso número de variáveis e o tamanho significativo da amostra quantitativa, utilizaram-se as ferramentas estatísticas do teste Qui Quadrado e ANOVA (a um fator).

O teste Qui quadrado permite verificar semelhanças entre categorias discretas e mutuamente exclusivas. No caso deste artigo, permite identificar diferenças estatisticamente significantes entre o comportamento do jovem executivo e do executivo sênior. Assim, o teste do Qui Quadrado avalia a associação entre duas variáveis categóricas, onde pelo menos uma delas não é ordinal. Essa comparação é feita a partir de valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados), sendo que, uma vez que o valor p (ou “p-valor”) desta estatística é menor ou igual a 0,05, diz-se existir uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis. (WOOLDRIDGE, 2006)

A ferramenta estatística ANOVA (a um fator) é utilizada para testar a igualdade de três ou mais médias ao mesmo tempo, provenientes de amostras independentes. ANOVA a um fator significa dizer que a característica – fator – que diferencia cada amostra é a mesma. ANOVA para comparar duas amostras de grupos distintos é equivalente ao teste t (TRIOLA, 1999). A comparação entre amostras é feita por meio de teste que avalia a variação entre as amostras; quanto maior essa variabilidade, maior a evidência contra a hipótese de igualdade das médias. Assim, quando o “valor p” desta estatística é menor que 0,05, afirma-se que existe alguma diferença entre as médias avaliadas. No entanto, esse teste somente não aponta onde se encontra essa diferença. Para descobri-la, usou-se o método de comparações múltiplas (método de Duncan), que retorna quais grupos apresentaram diferença significativa em relação aos demais (comparadas duas a duas).

Na parte qualitativa, o método escolhido para compreender quais são os conflitos e complementaridades entre executivos jovens e seniores foi o estudo de caso (YIN, 2005). Foram entrevistados 263 executivos, jovens e seniores, de 10 grandes empresas nas mesmas posições hierárquicas da pesquisa quantitativa descrita anteriormente, por meio de roteiros semi-estruturados, sendo 96 entrevistados individualmente e 167 por meio de 14 grupos de foco, com uma média de 12 participantes por grupo focal. Os presidentes e diretores destas 10 empresas foram entrevistados individualmente. Executivos de terceiro nível foram entrevistados também individualmente. Dos grupos de foco participaram exclusivamente executivos de terceiro nível. Cada grupo de foco teve representantes das diversas áreas funcionais das empresas.

A técnica de entrevistas semi-estruturadas foi escolhida pelo seu caráter de profundidade. Esta permite aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto, sem respostas

ou condições prefixadas pelo pesquisador (YIN, 2005). As principais vantagens da utilização de entrevistas semi-estruturadas como instrumento de coleta de dados referem-se à maior flexibilidade e profundidade. O entrevistador pode requerer mais esclarecimentos sobre determinado aspecto da entrevista, possibilitando a aquisição de mais dados que não se encontram em fontes secundárias e são relevantes, mas não previamente inseridos no roteiro da entrevista. (LAKATOS e MARCONI, 2001)

Para as entrevistas individuais, que tiveram duração média de uma hora, foram escolhidos todos os principais dirigentes das 10 empresas: o presidente, os vice-presidentes e diretores. Como cada uma das grandes empresas tem uma média de 10 pessoas nesse topo da pirâmide hierárquica, foi entrevistado praticamente todo esse universo, o que se constitui em raro feito, considerando público de tão difícil acesso.

Para os grupos de foco, as 10 empresas forneceram a lista dos executivos de terceiro escalão, abaixo de diretores e vice-presidentes. A equipe de pesquisadores escolheu de forma aleatória. Estas 10 grandes empresas pertencem à indústria de alimentos, automotiva e petroquímica; telecomunicações; bancos; comunicação.

O instrumento de coleta do grupo focal foi utilizado para entender como se formam as diferentes percepções e atitudes acerca de um fato, prática, produto ou serviço. A essência do grupo focal consiste na capacidade que esta técnica tem de se apoiar na interação entre seus participantes. (CARLINI-COTRIM, 1996)

As características centrais da entrevista de grupo são: a sinergia que emerge da interação social; a possibilidade de se observar o processo de formulação das relações sociais do grupo e as mudanças de opinião e liderança. O objetivo do grupo focal é estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem, a fim de se mostrar o contraste de diferentes perspectivas entre pessoas semelhantes. (CARLINI-COTRIM, 1996; GASKELL, 2003; RUEDIGER, RICCIO, 2004)

Cabe ressaltar que cada uma dessas dez empresas foi visitada no mínimo mais de uma vez para a realização das entrevistas e grupos focais. Em cada ocasião, estavam presentes pelo menos dois pesquisadores, um anotando os diálogos e outro anotando observações, principalmente referente ao comportamento dos entrevistados por gestos, expressões faciais etc. Neste sentido, conforme preconiza o método do estudo de caso, houve múltiplas fontes de evidências: entrevistas, grupos focais e observação.

A técnica de coleta de dados da observação recomenda presença do pesquisador no local onde os eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem. Neste sentido, a observação tem um papel fundamental, sendo ela participante ou não-participante,

para a capacidade de apreender aparências, eventos e comportamentos. (GODOY, 1995). Nesta pesquisa a observação foi natural (observação do comportamento ou fato no ambiente natural em que ocorre) e direta (observação do comportamento ou fato no momento de sua ocorrência) como forma de complemento aos instrumentos de entrevistas semi-estruturadas e grupos focais. (MATTAR, 1994).

As entrevistas foram registradas manualmente, sem utilização de gravações, para possibilitar maior sentimento de confiabilidade, pois os executivos que ocupam altos postos nas empresas normalmente não se sentem à vontade em gravar sua fala. A luta pelo poder interno é grande e gravações sempre podem ser instrumentos coercitivos se estiverem em mãos erradas. Desta forma, a não utilização de gravadores possibilita maior acesso aos pensamentos e sentimentos dos executivos.

Para interpretar e avaliar os dados coletados foi utilizada a análise de conteúdo com a finalidade de compreender mais profundamente o discurso e captar as possíveis percepções. Neste sentido, essa técnica permite ao entrevistador perceber a linguagem falada e escrita, construindo a percepção de como foi vista e interpretada em sua relação com os atores sociais, a fim de se considerarem as condições de produção do discurso, e não o uso da linguagem pelo indivíduo isoladamente. (ANGELONI, 2000)

A técnica da análise de conteúdo reconstrói representações nas esferas sintáticas e semânticas. A sintaxe descreve como algo é escrito ou dito por meio da identificação da frequência das palavras, do vocabulário e das características gramaticais. A semântica se preocupa com o que é dito em um texto. Desta forma, palavras, sentenças e unidades maiores de texto são classificadas e verifica-se a co-ocorrência frequente de palavras dentro da mesma frase ou parágrafo que são tomadas como indicador de sentidos associativos. (BAUER, 2003)

A análise de conteúdo foi estruturada em três fases: a pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, as entrevistas, todas devidamente transcritas, foram submetidas a uma leitura inicial de maneira a definir as categorias de análise. (GODOY, 1995)

Na fase de exploração, este material foi codificado, classificado e categorizado de acordo com os perfis de executivos jovens e seniores. Emergiram quadros de referências construídos a partir de elementos comuns encontrados nas entrevistas e grupos de foco em cada organização e no conjunto das 10 empresas. (GODOY, 1995; BARDIN, 2004)

Na terceira e última fase, categorizou-se os dados, condensando os resultados de forma a estabelecer padrões, tendências ou relações implícitas entre semelhanças, diferenças e complementaridades entre as percepções dos executivos jovens e seniores. Como sempre



estiveram presentes em campo pelo menos dois pesquisadores, foi possível ir além do conteúdo aparente das entrevistas, buscando o sentido que se encontra atrás da fala, seja pela linguagem corporal do entrevistado, seja pelo comportamento do grupo focal. (GODOY, 1995)

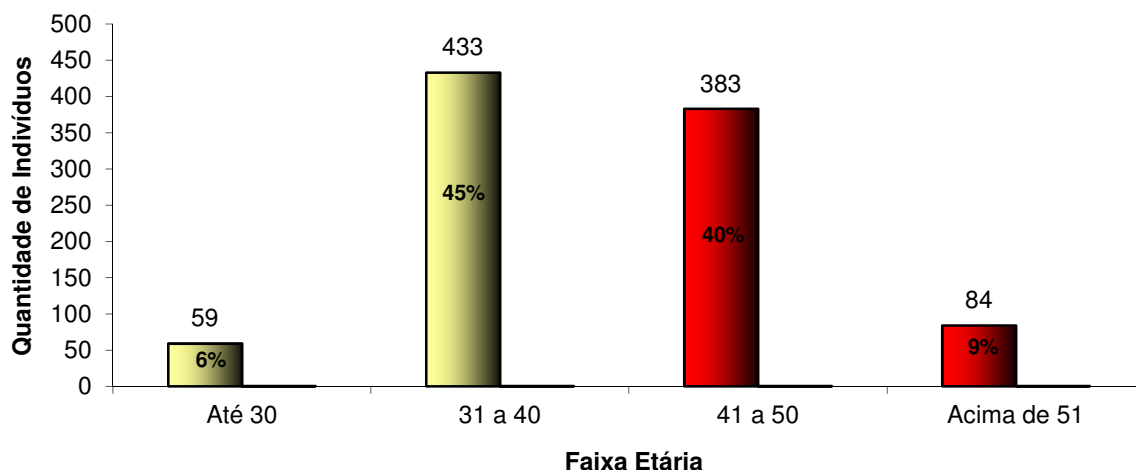
#### 4 Análise dos resultados

Dos 959 respondentes, 492 são considerados jovens (abaixo de 41 anos) e 467 são considerados seniores (acima de 41 anos).

Esta divisão entre jovens e seniores não obedece a parâmetros demográficos para o geral da população, pois, como o público-alvo são os executivos que chegaram do primeiro ao terceiro nível do topo da hierarquia das grandes empresas, a idade clássica em termos demográficos de 16, 18 anos a 25 anos não seria de qualquer aplicabilidade prática para os fins deste estudo, já que é bastante difícil (como se depreende do gráfico 1) chegar ao topo antes dos 30 anos.

É mesmo surpreendente que 59 executivos tenham chegado ao topo da hierarquia organizacional antes dos 30 anos. O gráfico 1 a seguir representa a amostra da pesquisa quantitativa por faixa etária.

Gráfico 1 – Faixa etária dos executivos que chegaram ao topo da carreira



Fonte: dados da pesquisa

Atualmente, os executivos que ocupam o topo da hierarquia organizacional nas maiores empresas do Brasil estão divididos entre jovens (51,3%), abaixo de 41 anos, e

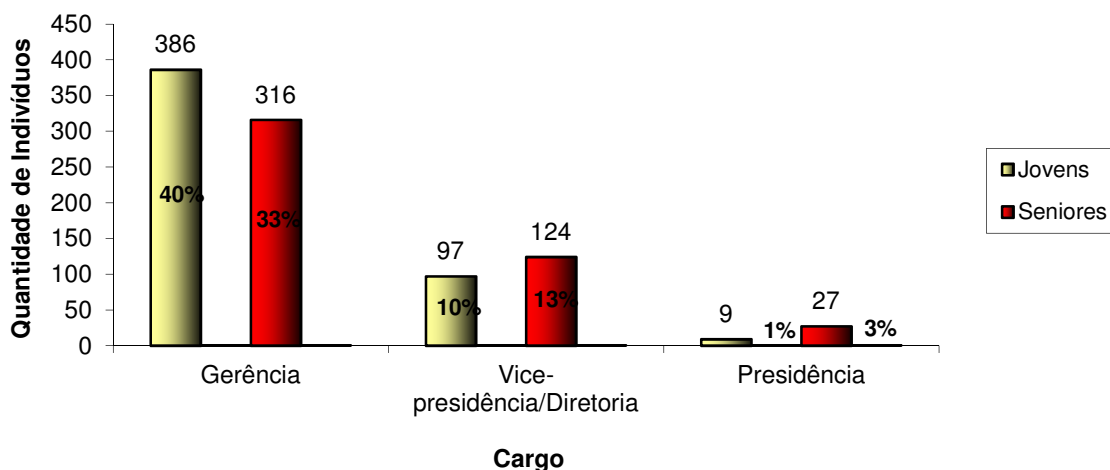
## Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades

seniores (48,7%), acima de 41 anos. Os executivos seniores ainda são maioria quando analisados os cargos de presidência (75%) e vice-presidência e diretoria (56%). Porém, parece haver forte movimento de inserção dos jovens a esses cargos que antes pertenciam a indivíduos essencialmente seniores. Os executivos jovens já ocupam 44% dos cargos referentes à vice-presidência e diretoria nas maiores empresas brasileiras e ocupam 55% dos cargos de gerência de terceiro nível.

Este movimento de rejuvenescimento dos executivos reflete-se até no caso da presidência: atualmente, a presidência é representada por 53% de executivos seniores entre 41 a 50 anos, o que seria impensável a algum tempo atrás. Isto não deixa de ser um indicador de que os executivos estão chegando mais cedo, mais jovens, ao topo da carreira. O que, certamente, se traduz em um aumento de pressões e expectativas sobre o jovem, de um lado, e ameaça maior sobre o sênior, por outro lado.

O gráfico 2 mostra a distribuição dos executivos jovens e seniores em relação ao cargo ocupado.

Gráfico 2 – Distribuição dos executivos por cargo e faixa etária



Fonte: dados da pesquisa

Os gráficos 1 e 2 mostram um aspecto importante captado pela pesquisa, que corrobora a tendência apontada pela literatura de que as relações de trabalho mudaram. Vivemos sob a égide da empregabilidade (foco na carreira individual), em detrimento da senioridade (o tempo de dedicação a uma organização específica não é mais determinante de ascensão na carreira). A senioridade, portanto, não é mais o principal fator motivacional para o crescimento do indivíduo na organização, sobretudo entre os jovens executivos, pois, com

relativamente pouco tempo de permanência nas empresas, os jovens executivos já começaram a alcançar cargos no topo da hierarquia organizacional.

A pesquisa confirmou o interesse do jovem executivo em priorizar seus interesses de curto prazo, já que a ascensão pode ser mais rápida, em detrimento dos interesses de médio e longo prazos da empresa. Parece mesmo haver uma crescente dissociação entre os interesses individuais de curto prazo com o interesse da organização no médio e longo prazo. Os depoimentos desses jovens são categóricos, e seguem uma lógica semelhante à deste relato: “Plagiando Vinícius de Moraes, a minha carreira aqui nesta empresa segue o lema: que seja infinita enquanto dure. Fico enquanto for bom, isto é claro para mim” Isso foi evidenciado também a partir da percepção dos executivos seniores, como afirmou um deles, com 30 anos de carreira na organização “os profissionais que estão entrando agora têm uma postura diferente da nossa. Eles não têm a mesma lealdade à empresa nem o carinho que nós temos.”

A restrição da perspectiva de crescimento na carreira em grandes empresas, enfrentada tanto pelo executivo jovem quanto pelo executivo sênior, devido às freqüentes fusões, aquisições e reestruturações a que as organizações têm se submetido atualmente tem contribuído em grande medida para o acirramento dos tensionamentos entre esses executivos. Isso ocorre porque eles assimilam esse processo de forma diferente, o que acaba por provocar medos e preconceitos. O depoimento de um presidente é ilustrativo:

“Sinto que os mais jovens sentem mais o estresse do funil, pois o mercado de trabalho está muito apertado. As empresas estão se fundindo e há menos possibilidade de ascensão. A pessoa que entrou aqui na empresa na década de 1990 tinha uma possibilidade em 14.000 de chegar à presidência. Hoje ele tem uma em 180.000”.

Este depoimento contribui para o entendimento de por que os jovens se posicionam sob a égide da empregabilidade. A pressa e a inquietação, aliada à incerteza de se o jovem executivo irá chegar um dia ao topo, faz com que ele ceda ao impulso de mudar de empresa, buscando galgar posições até o topo. Fusões, aquisições e reestruturações tão freqüentes inquietam os executivos. Para um desses executivos jovens, tal cenário deve ser enfrentado com a obtenção de um conjunto de competências reconhecidas pelo mercado que favoreçam a sua longevidade no mercado de trabalho: “eu vivo com isso na cabeça. O que me relaxa é pensar que tenho um currículo bom”. Esse movimento tem sérias conseqüências para os executivos seniores, pois a mobilidade é algo mais natural para o jovem executivo. O executivo sênior parece sentir mais dificuldade neste quadro, aliado à sensação de medo por não conseguir sua recolocação no mercado e por ter medo que a os jovens o substituam.

Esta constatação é importante, pois permite confirmar a tendência mostrada pela literatura e cria novas perspectivas de análise entre as complementaridades e conflitos entre

jovens que alcançaram o sucesso com pouco tempo na organização e que convivem com executivos mais velhos, que viveram a lógica da senioridade como motivadora para o crescimento na organização. A pesquisa sugere um conflito em relação às diferentes faixas etárias de executivos ocupando a mesma posição hierárquica, especialmente em empresas passando por significativas mudanças, caso da maioria delas (51% dos executivos entrevistados afirmaram que as empresas onde trabalham estão passando por uma mudança radical).

Esse conflito entre os executivos jovens e seniores muitas vezes se manifesta sob a forma do preconceito. A fala de um jovem executivo reflete as divergências percebidas: “o pessoal mais antigo de casa é mais resistente. Topa mexer em tudo, menos em sua área.” Por outro lado, muitos conflitos por parte dos executivos seniores em relação aos jovens manifestam claros preconceitos em relação a pouca idade e aos valores dos jovens executivos. A fala de um executivo sênior é categórica: “os executivos mais jovens, quando a situação aperta, pulam fora, abandonam a empresa. Nós não, nos mantemos firmes, somos leais até nos momentos difíceis”.

Em alguns setores da economia, como na indústria, o preconceito em relação aos jovens executivos mostra-se ainda mais severo do que em outros setores: “Quando entrei nesta indústria sentia que meu presidente ficava acanhado de me apresentar como diretor pela minha pouca idade. Se eu tivesse cinquenta anos isso não seria problema”. Já em outros setores do mercado, como no de novas tecnologias, por exemplo, percebe-se uma presença bem maior e uma melhor aceitação do jovem executivo em funções de topo. O depoimento de um executivo de uma destas empresas esclarece: “Nossa faixa etária, da diretoria, está em torno dos 30 anos. Isso faz com que todos falem a mesma língua”.

Nesse ambiente de conflitos e preconceitos, dentro de um cenário complexo e hostil (fusões, aquisições e reestruturações), o sentimento de medo surge entre executivos seniores e jovens. No entanto, a pesquisa identificou uma forte sensação de medo do futuro vivenciada pelos executivos seniores. Os que estão acima de 41 anos demonstram maior sensação de medo. Isto reforça a idéia de que, quando o executivo percebe seu envelhecimento, sente maior insegurança e medo, seja de perda do status social, da posição conquistada na empresa e do que mais virá pela frente ao longo da vida profissional. Esse sentimento é caracterizado pela possibilidade de ser substituído por alguém mais jovem, mais disposto a sacrificar a vida pessoal em relação à profissional e a ter remuneração menor que o executivo sênior. Isso ficou claro na maioria das falas dos entrevistados, como a que se destaca:

“me acho velho. Tenho 45 anos. Se não cheguei numa posição de maior destaque, como vice-presidente ou presidente até hoje, sinto sinceramente que não adianta buscar mais. Confesso que sinto dificuldade em buscar novas perspectivas. Sei que se sair da empresa hoje, será ainda mais complicado para eu me recolocar num patamar igual ou melhor, especialmente porque estarei competindo com gente muito mais nova, disposta a ganhar muito menos do que eu.”

Entre os jovens executivos o medo é de outra natureza, instaura-se sob a forma do sentimento de incompetência. Estes geralmente se sentem mais inseguros que os executivos seniores quanto à realização de seu papel esperado de líder e gestor. Isso fica claro na fala deste jovem executivo: “Sou muito precoce profissionalmente (diretor aos 35 anos). Sinto que sou exposto a uma situação para a qual não estava preparado. [...] Por isso passei por um sacrifício pessoal sério. Já trabalhei 19 horas por dia por um período grande”.

Pode-se verificar que as mudanças nas relações de trabalho, de uma perspectiva de senioridade para a da empregabilidade, aliada às restrições quanto à probabilidade de crescimento na carreira em grandes empresas estabeleceram um quadro de maiores conflitos entre os executivos jovens e seniores, marcado por sentimentos como o preconceito e o medo.

Quanto à insatisfação, há outros fatores onde há divergências entre esses executivos. A Tabela 1 mostra, por meio da escala Likert, variando de 1 a 7, “extremamente insatisfeito (1)” até “extremamente satisfeito (7)”, uma avaliação consolidada representada pelo índice de satisfação criado pelos autores da pesquisa, denominado “Índice Global de Satisfação”. Esse índice é composto por duas grandes dimensões que consideraram:

Fatores pessoais: composta por variáveis relativas à satisfação com a alimentação, saúde, convivência com os amigos.

Fatores relativos à empresa: composta por variáveis como carga de trabalho, satisfação com o nível de cobrança por resultados na empresa.

Tabela 1 - Satisfação média dos executivos com fatores pessoais e relacionados ao trabalho em que há diferença significativa ( $p \leq 0,05$ ) com relação à faixa etária

Descrição dos Fatores	Jovens	Seniores
Q13.1 Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	3,945↓	4,385↑
Q13.2 Satisfação com a parte variável da remuneração	4,370↓	4,590↑
Q13.3 Satisfação com a convivência com os amigos	4,655↓	4,715↑
Q13.4 Satisfação com seus hábitos alimentares	4,085↓	4,595↑
Q13.5 Satisfação com a saúde	4,805↓	5,105↑
Q13.6 Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa	4,645↓	4,970↑
Q13.7 Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,080↓	4,475↑

↓ Média significativamente menor que as outras categorias ( $p \leq 0,05$ )

↑ Média significativamente maior que as outras categorias ( $p \leq 0,05$ )

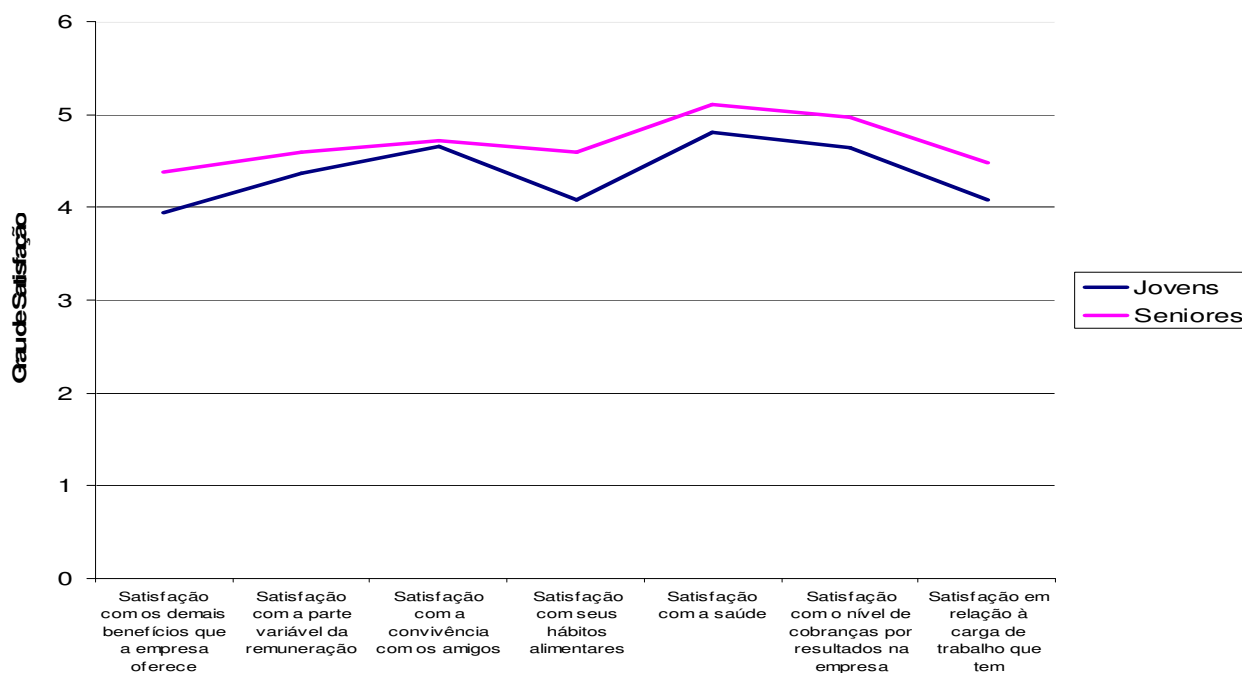
Escala de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeito(a) 7 - Extremamente satisfeito(a)

Fonte: dados da pesquisa

## Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades

O tratamento dos dados mostrou que existem diferenças estatisticamente significativas no índice de satisfação com relação à idade. Quanto mais jovem o executivo, menos satisfeito ele está.

Gráfico 3 – Satisfação média dos executivos com fatores pessoais e relacionados à empresa em que há diferença significativa ( $p < 0,05$ ) com relação à faixa etária



Fonte: dados da pesquisa

O jovem executivo está menos satisfeito do que o executivo sênior com relação à sua saúde. Os benefícios oferecidos pela empresa também são fonte de insatisfação para o jovem executivo, comparando-se com o executivo mais maduro. Isso se explica devido ao fato de o executivo sênior já ter alcançado um estágio mais alto na carreira, onde a compensação salarial direta e indireta é maior. O nível de ambição e, conseqüentemente, a agressividade na condução da carreira, tende a ser maior entre os jovens, para os quais os benefícios são também sinais de status conquistado.

A convivência com os amigos gera menos satisfação para o jovem executivo, comparando-os com o executivo sênior. O jovem tenta cultivar seu grupo de referência original, seus amigos de infância e adolescência. No entanto, ele parece sentir uma maior dificuldade de conciliar as demandas da amizade com a falta de tempo proveniente do trabalho. Com o passar da idade, a convivência com os amigos tende a se restringir, especialmente pela falta de tempo dos executivos para cuidar de relações fora do ambiente de trabalho. Além disso, o amadurecimento tende a vir acompanhado de maior seletividade na



escolha e no cultivo dos amigos. O depoimento de um presidente é esclarecedor: “Não consigo ter amigos, não dá tempo. Amizade tem que ser cuidada, cultivada. Como eu nunca estou disponível, não consigo ter amigos”.

Os hábitos alimentares também são vistos tanto por jovens quanto seniores como insatisfatórios. Grande parte dos executivos relata que almoça com pressa ou nem almoça: “como qualquer coisa aqui no escritório, mesmo quando dá tempo de sair”. Os avanços da ciência e os alertas sobre os cuidados com o corpo e a saúde foram amplamente difundidos a partir da década de 1980 e mais fortemente na década de 1990. O ideal da vida saudável foi disseminado enquanto o executivo que hoje está na faixa etária de até 40 anos era criança ou adolescente. Portanto, a pressão e o estresse sentidos e a falta de tempo da vida executiva, aliado à falta de disciplina para praticar atividades físicas, tendem a gerar mais tensão no jovem executivo, que cresceu sabendo dos riscos do estresse e sedentarismo para a saúde. São recorrentes os depoimentos que ilustram isso: “durmo bem, mas pouco, resolvo problemas dormindo. Tenho um bloquinho na escrivaninha ao lado da cama para escrever no meio da noite a solução”; outro entrevistado relatou que: “não sou *workaholic*, mas já vi que, do jeito que estou a saúde vai embora. O médico já me disse que se eu não cuidar e mudar de vida, sou um sério candidato a um ataque cardíaco por causa da tensão”. Ainda que na prática não consigam ter tempo, a não ser para atender demandas do trabalho, o fato de não ter tempo para a vida pessoal hoje é percebido negativamente, enquanto antes era considerado normal pelos executivos seniores.

O jovem executivo reclama mais do nível de cobrança por resultados na empresa do que o sênior. O executivo sênior, embora crítico, ironiza, trata mais suavemente a pressão: “antes a demanda por resultados era mais lenta, hoje é *bring me the money*”. Já na percepção do executivo jovem, a cobrança por resultados é expressa de forma mais angustiante, demonstrando maior sentimento de estresse: “a cobrança por resultados aqui é insana.”

Em relação à carga de trabalho, o jovem executivo também é o que mais sofre e sente-se mais insatisfeito. De maneira geral, os jovens executivos se sentem mais pressionados quanto à maior competição na carreira, maior ansiedade e insegurança quanto à sua competência para dar conta do que se espera dele. Isso fica evidente em muitas falas: “aqui é um presídio semi-aberto, só voltamos para casa para dormir”; “não dá tempo de fazer nada que não seja trabalho, não dá para fazer um curso fora no dia a dia, só nas férias” e “se saio 2 dias às 18 hs o chefe pergunta se estou trabalhando meio período”. Muitas dessas falas expressam a angústia de não conseguir se desvencilhar física e mentalmente do trabalho. Não são expressões exageradas da pressão a que estes indivíduos são submetidos. O depoimento

de um dos presidentes entrevistados mostra isso: “não admito que ninguém trabalhe menos que 12 horas”.

Essa sobrecarga impacta negativamente no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do executivo. Muitos desses indivíduos praticamente não têm vida privada. Tudo gravita em torno da empresa, que demanda excessivamente deles, havendo pouca possibilidade de conciliação entre o trabalho e a dedicação à família, amigos e saúde. São muitos os relatos de executivos, principalmente dos jovens, se queixando da angústia de querer e não poder sair do trabalho antes de uma jornada de no mínimo dez horas diárias e trabalhos aos finais de semana. Foram repetitivas falas como essas: “chego às 8:00 e, se saio 19:30, fico com a consciência pesada, que fiz a coisa errada [...] sair “cedo” pega mal”; “trabalhar no sábado é comum” e “Por causa da carga de trabalho tenho que entrar final de semana adentro. Trabalho sábado, domingo, à noite depois que as crianças já dormiram”.

A tabela 1 mostrou a satisfação média dos entrevistados com fatores pessoais e relacionados ao trabalho onde há diferença estatística significativa com relação à faixa etária. A pesquisa identificou que os executivos mais jovens estão ainda mais insatisfeitos quando comparados com os executivos seniores. Eles se dizem mais estressados na vida profissional, comparando-se aos mais experientes. O depoimento de um jovem diretor, na faixa de 31 a 40 anos, contrasta com o depoimento de outro executivo acima dos 51 anos. Do jovem:

“tenho 34 anos e sinto que ainda tenho pique para agüentar as gigantescas demandas porque quero crescer aqui, mas muitas vezes me pergunto até quando vou agüentar. Cheguei aqui há três anos e estou cheio de cabelos brancos, durmo muito mal por causa da preocupação e sinto angústia constantemente”.

Do mais experiente: “Com a idade, aprendemos a ter menos ansiedade com tudo na vida, já sabemos de nossa competência, temos uma longa história profissional. Aprendemos que não somos deuses e aceitamos melhor nossas limitações”.

No entanto, há muitos fatores que não apresentaram diferenças estatisticamente significantes, mostrando um quadro de semelhanças entre esses executivos jovens e seniores. Ambos percebem os mesmos fatores de maneira semelhante, como o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a satisfação quanto à relação com o cônjuge, à satisfação quanto à relação com os filhos.

Os executivos sentem falta de ter tempo para dedicar à família, aos amigos e ao descanso. Em decorrência disso, surgem muitas queixas. Muitos relatam a incapacidade de conseguirem esquecer o trabalho nos poucos momentos de folga, de não conseguirem fazer coisas simples como ir à reunião de um filho na escola, jantar em casa, sair com os filhos no final de semana, tirar férias. Muitos depoimentos de jovens executivos retratam isso: “não dá

para ir na reunião de filho na escola; como a empresa acolheria isto?” e “Sonho em poder sair sozinho com a esposa, sem interferências”. Relatos de executivos seniores são semelhantes: “minha noiva foi me visitar, pois trabalhava numa cidade praiana. Chegamos na praia meu celular tocou me chamando para ir na empresa. Ela teve que ficar na praia sozinha, coitada!”

O executivo sênior, embora se queixe, já o introjetou: “Hoje os problemas que enfrento seriam considerados crises por mim mesmo há quinze anos atrás”. Com o passar do tempo, a experiência de vida tende a trazer uma atitude mais condescendente e mesmo mais positiva em relação às dificuldades no ambiente de trabalho.

As ferramentas de TI influenciam essa sobrecarga de trabalho, na medida em que oferecem à organização a possibilidade de manter seus funcionários “*on line*” 24 horas por dia, não importando a distância em que ele esteja. Aparelhos celulares corporativos e laptops figuram entre os maiores vilões no roubo do tempo do executivo fora do seu ambiente de trabalho. Essas ferramentas ampliam a área de abrangência da organização, fazendo com que o executivo trabalhe mesmo após o término de sua jornada de trabalho. Um jovem executivo reclama: “quando se generalizar o uso do *blackberry* (computador portátil no qual convergem várias formas de comunicação) não vai haver sossego para ninguém”. Muitos dos executivos tornam-se adeptos dessas ferramentas como forma de conseguirem, mesmo que trabalhando mais, atenderem ao excesso de demandas da organização. Isso fica claro na maioria dos depoimentos que expressam argumentos semelhantes a estes: “sempre abro o e-mail no domingo à noite em casa para começar a segunda-feira zerado” e “teve época que eu não consegui ler os e-mails aqui e passei a ler em casa, foi a salvação o laptop”.

Em relação à percepção do nível de satisfação do cônjuge com a relação afetiva, há consciência dos executivos que seu trabalho repercute negativamente no relacionamento, e que os seus cônjuges não estão satisfeitos. O desequilíbrio de tempo proporcionado pelo trabalho, assim como alto nível de estresse dos executivos, são os principais fatores que levam o cônjuge a estar insatisfeito. A fala de dois executivos, um sênior e outro jovem, respectivamente, são elucidativas: “Não fiz o exame periódico no final do ano por falta de tempo. Estou com a triglicéride alta e acima do peso. Não me sinto estressado, mas as pessoas acham que sim, especialmente minha esposa”; “minha esposa não está trabalhando e meu ritmo de trabalho a angustia muito. Eu sei que ela tem administrado tudo, porém com muito sacrifício pessoal”.

Outro fator importante destacado pela pesquisa é a influência do casamento ou de uma relação afetiva estável e, principalmente, dos filhos, na percepção dos executivos jovens e seniores sobre as demandas da carreira. O fato de ser casado ou ter um parceiro amoroso

estável leva o executivo a pensar e/ou a se sentir pressionado para priorizar mais sua vida pessoal, mesmo que a prática se traduza em trabalhar mais para ganhar mais dinheiro. A pesquisa mostrou que 81% dos executivos são casados e têm dois filhos.

Possuir ou não filhos, bem como a idade dos filhos, produz impactos na carreira do executivo, no sentido deste se sentir com maiores ou menores responsabilidades com o futuro da família. Dentre os 959 indivíduos respondentes, os jovens executivos têm filhos numa frequência de 60% e os executivos seniores têm filhos numa frequência de 92%. Isso é um fator importante quanto à diferenciação entre jovens e seniores executivos, pois, à medida que o executivo tem maiores responsabilidades, aumenta-se o sentimento de medo e reduz-se o sentimento de individualismo, criando maior dependência e criação de laços de afetividade com a empresa que sustenta e possibilita ao indivíduo o provimento da família de forma mais continuada (pelo menos em tese, dado o quadro atual de insegurança maior no emprego).

O executivo sênior – em sua grande maioria representada por homens - vivencia mais fortemente a responsabilidade de ser o único provedor da família. Isto reflete a postura de gerações regidas pela ética do dever, trabalhando com a grande responsabilidade do papel de prover financeiramente à família, sem dividir com o cônjuge esta responsabilidade. Isto se refletiu na pesquisa, na medida em que 35% dos cônjuges dos executivos – especialmente do homem executivo - não trabalham, em especial na faixa do executivo mais maduro, acima dos 51 anos.

Com os mais jovens ocorre movimento contrário. É cada vez mais frequente a participação do cônjuge nas despesas familiares, o que permite ao executivo jovem apostar e pensar mais numa carreira em várias empresas diferentes, influenciando a dissociação entre os interesses próprios e os interesses organizacionais de longo prazo.

Por outro lado, ter filhos aumenta a pressão para o executivo mais jovem assumir de forma mais efetiva o papel familiar fora do espaço dedicado à carreira. Este quadro tende a pressioná-lo para conciliar melhor, de forma mais equilibrada, vida profissional e pessoal, justo quando os filhos pequenos e o cônjuge demandam mais atenção. Portanto, a idade dos filhos interfere em um maior ou menor nível de cobrança por parte da família. Resultado desta pressão, pesquisa registrou maior percepção negativa em relação aos aspectos relativos à dedicação à carreira por parte do executivo mais jovem (87% dos executivos até 40 anos possui filhos entre 0 e 10 anos).

Já entre os executivos de 41 a 50 anos, 55% estão com os filhos na faixa de 11 a 17 anos e 36% estão com os filhos mais velhos, acima de 18 anos. Portanto, esta pressão é menor. Uma frase de um presidente sênior sintetiza estas questões: “meu filho reclamou da

minha ausência mais na adolescência, antes eu acredito que ele sentia a ausência, mas não falava; na adolescência ele sentia e falava; hoje acho que ele não sente mais falta, por isso não fala”. A pesquisa identificou casos de executivos seniores que voltam a sofrer as mesmas pressões que os jovens executivos sofrem devido a dois fenômenos mais atuais. Um deles é o aumento do número de pessoas maduras que passam a vivenciar um segundo casamento, inclusive com filhos pequenos, o que gera também a necessidade de maior renda por mais tempo. O outro está relacionado aos filhos que custam muito mais a saírem de casa, como se vivessem uma adolescência ampliada, ficando por muito mais tempo na dependência dos pais. Tudo isto aumenta a insegurança e dependência do emprego inclusive para estes executivos seniores.

Tabela 2 - Distribuição da faixa etária dos filhos dos executivos jovens e seniores

Faixa etária dos filhos		Faixa etária do entrevistado			
		Até 30 anos	31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Acima de 51 anos
De 0 a 10 anos	Frequência	8	254	125	3
	% da coluna	100%	87,60%	36,40%	3,80%
De 11 a 17 anos	Frequência		61	189	13
	% da coluna		21%	55,10%	16,70%
De 18 a 25 anos	Frequência		8	12	49
	% da coluna		2,80%	35,60%	62,80%
acima de 26 anos	Frequência		1	3	34
	% da coluna		0,30%	0,90%	43,60%
Total	Frequência	8	290	343	78
	% da coluna	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa

De modo geral, como visto, os executivos estão insatisfeitos com o pouco tempo que dedicam aos seus filhos. Há uma pressão muito forte da família para que este esteja mais disponível. Esse é um fator que chega a gerar dúvidas em relação à carreira e que gera muito estresse entre os executivos, como se pode perceber na fala de dois deles, um sênior (presidente de grande organização): “vivo um dilema com toda esta dinâmica materialista. Penso: - Será que vale a pena? Será que meus filhos não preferem ter pais mais presentes ao invés de ter tanto dinheiro? Para não pensar nisto, não enlouquecer, me coloco no piloto automático” e outro jovem: “se minha relação afetiva está ruim, sacrifico o sono e fico até 3 horas da manhã conversando, fazendo o *coaching* da minha família”.

## 5 Considerações finais

A pesquisa que originou este artigo é muito rara na literatura, tanto em nível de abrangência quanto de profundidade. O objetivo geral deste artigo foi analisar diferenças e semelhanças entre a percepção dos executivos jovens e seniores que chegaram ao topo da hierarquia organizacional das grandes empresas no Brasil sobre as formas de cada faixa de idade lidar com as profundas mudanças no ambiente de negócios, que causaram impacto significativo na empregabilidade, na remuneração variável, nas perspectivas de carreira, no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e até mesmo nos preconceitos relativos ao “jovem” e ao “velho”.

Os resultados mais instigantes indicam haver um rejuvenescimento no topo da hierarquia organizacional das maiores empresas operando no Brasil. Consiste numa novidade o fato de os jovens estarem chegando bem mais cedo ao topo da carreira do que antes. Isso traz mais tensões, pelo menos em duas direções: o sênior se sente mais ameaçado pelo jovem do que antes e o jovem se sente mais pressionado pelo aumento substancial de expectativas em relação à sua capacidade do que anteriormente.

Expectativas de carreira muito infladas fazem parte do discurso das grandes empresas, e são responsáveis também por muita frustração dos jovens, pois o funil é cada vez mais estreito. Os jovens repercutem em sua prática o discurso que apreenderam, de carreira rápida, em mais de uma empresa, e isto turbina as expectativas, muitas vezes além do razoável.

Os seniores ainda são a maioria no comando, e se ressentem deste excesso de expectativas, e até mesmo do que é considerado uma falta de lealdade dos mais jovens. Estas tensões entre jovens e seniores é uma das contribuições deste artigo, já que a literatura pouco trata este ponto de vista.

A pesquisa, assim como a literatura discutida, indica que os executivos enfrentam diversas tensões, provocadas pela dificuldade de conciliação do trabalho com a família, restrições às perspectivas de crescimento devido às intensas reestruturações, fusões e aquisições e toda a insegurança e medos inerentes a esse quadro. A estas tensões somam-se aquelas advindas de valores e comportamentos de gerações diferentes, que foi o foco deste artigo. O choque de gerações traz muitos conflitos e preconceitos de parte a parte dentro do nível estratégico de decisão das organizações, preocupações e até mesmo temores em relação à própria empregabilidade. A pesquisa identificou que, se por um lado os executivos, tanto jovens quanto seniores, estão claramente insatisfeitos com esse contexto, por outro, sentem



grande prazer por fazerem parte do “Olimpo” empresarial; além disto, o próprio trabalho é uma das grandes fontes de satisfação e realização para todos.

Analisando o conjunto, podemos afirmar que o jovem está ainda mais insatisfeito que o sênior: eles se dizem mais estressados na vida profissional, reclamam mais do nível de cobrança por resultados na empresa, da ansiedade de bater as metas impostas e também se mostram mais inseguros quanto à sua competência para dar conta de tantas e tão variadas demandas. Há queixas dos jovens também quanto à falta de comemoração por parte das empresas quando as metas são conquistadas. Em relação à remuneração e à carga de trabalho, o jovem executivo também é o que mais se sente mais insatisfeito.

Devido à necessidade de construir um patrimônio e arcar com um padrão de vida cada vez mais alto, os jovens estão mais insatisfeitos com a parte variável de sua remuneração. Chama a atenção o fato de alguém estar insatisfeito com salários e bônus tão altos como são os dos executivos. Muitos ficam prisioneiros do alto padrão de vida, outros dizem que estariam se programando para poder desacelerar mais à frente.

Já o executivo sênior vivencia mais fortemente o peso da responsabilidade de ser o único provedor da família. Os jovens parecem estar caminhando no sentido de dividir de forma mais equilibrada esta função com seus cônjuges, geralmente com a esposa, por se tratar ainda de um universo ainda bastante masculino (77% da amostra de mais de 1.200 executivos entrevistados na pesquisa é composta por homens).

Mais do que o executivo sênior, o jovem executivo tende a priorizar seus interesses mais imediatos, enxergando sua carreira numa empresa apenas enquanto for interessante para ele. Com as sucessivas e intermináveis reestruturações, fusões, aquisições e mudanças de governança vivenciadas pelas organizações, o jovem executivo aprendeu que não há espaço para todos crescerem e ascenderem até o topo da hierarquia organizacional numa única empresa. Parecem sentir também o impacto da falta de políticas empresariais para retenção de seus talentos, especialmente em momentos de crise. Portanto, o jovem executivo não se vê obrigado a ser leal à organização e a mobilidade é algo mais natural para ele do que para o sênior, que se ressenteste desta “falta de lealdade”.

As empresas, buscando reduzir custos, muitas vezes priorizam jovens que realizam inúmeras tarefas por salários bem inferiores aos dos profissionais mais experientes. O medo de não conseguir sua recolocação no mercado tem se tornado cada dia mais tangível, e é especialmente sentido pelo executivo sênior.

Por outro lado, o jovem executivo também vivencia outro tipo de medo neste contexto empresarial, pois sofrem maior pressão do que os seniores quanto à maior competição na

carreira, e apresentam maior ansiedade e incerteza quanto à sua competência para responder a essa demanda. A maior experiência de vida parece fazer com que os executivos seniores passem a relativizar o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, estando mais satisfeitos com esta equação do que os mais jovens.

A idade dos filhos está relacionada a um maior índice de insatisfação. A maior cobrança familiar que sofre o executivo jovem com filhos pequenos pressiona-o a pelo menos pensar numa forma mais equilibrada de vida profissional e pessoal, e ele sofre mais diante deste dilema, que lhe parece insolúvel. Já o sênior, muitas vezes com os filhos crescidos e até fora de casa, levando vida de adultos, não sofre esta pressão familiar. Vários se queixam de um tempo perdido – irrecuperável - de não terem visto o crescimento dos filhos. Alguns compensam como avós, dedicando aos pequenos netos a atenção que não dedicaram aos filhos.

O jovem executivo também está menos satisfeito do que o executivo sênior com relação à sua saúde. Criados na cultura de valorização da vida saudável, os mais jovens sabem dos malefícios que o estresse e a vida sedentária trazem ao indivíduo. Tentam, e quase metade diz conseguir, fazer com que a prática da atividade física seja incorporada em sua rotina e se sentem mais felizes com isso.

Vale ressaltar a questão da convivência com os amigos gerar mais satisfação no jovem executivo, comparando-os com o executivo sênior. O cultivo de amizades fora do ambiente de trabalho é um desafio que poucos executivos de sucesso conseguem conservar. Esta é uma queixa recorrente dos executivos seniores.

Os jovens executivos experimentam preconceitos por causa da idade, especialmente em determinados setores, como na indústria. Há um conflito em relação às diferentes faixas etárias de executivos ocupando a mesma posição hierárquica, especialmente em empresas passando por significativas mudanças, que são mais da metade das 344 organizações pesquisadas. Os executivos mais velhos se consideram mais leais comparando-se aos mais jovens. Estes, por sua vez, enxergam os primeiros como mais resistentes às mudanças e mais arraigados a práticas de gestão consideradas por estes como ultrapassadas.

Estes conflitos e também os pontos em comum, por si só, não são necessariamente um problema para as organizações. A complementaridade entre jovens e seniores pode ser mesmo bastante positiva para a organização, desde que se mantenha um equilíbrio saudável que acolha estas diferenças, e até mesmo impulse mudanças desejadas quando o quadro é de estagnação devido a uma excessiva homogeneidade.

Os limites deste artigo referem-se à dificuldade de generalização dos resultados, uma vez que a amostra foi não probabilística, ainda que esta seja uma pesquisa de amplitude inédita para este nível de executivos.

Como sugestão para novas pesquisas, seria interessante ampliar o escopo para executivos homens e mulheres, jovens e seniores, situação praticamente inexistente na geração dos seniores.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

BAMBER, G. J.; LANSBURY, R. D. (eds.) **International and comparative employment relations**. Sage: London, 2003.

BEYDA, T. T.; CASADO, R. U. Dilemas da Ruptura com o Mundo Corporativo. In: ENANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** (CD-Rom)

BILLS, D. B. Credentials, signals, and screens: explaining the relationship between schooling and job assignment. **SAGE**. V. 73, n. 4. Winter, 2003.

BULGACOV, Y.L.M. Gestão da Aprendizagem: “Novas Formas de Controle do Comportamento Humano na Literatura Gerencial”. **Revista de Psicologia Social e Institucional**. v. 2, n.2., dez 2000, p.177-196.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Exeutivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE – eletrônica**. V.9, n.1, jan./jun. 2010.

CHANLAT, J. et al. **O individuo na organização: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches**. London: Sage, 2003.

CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. (Orgs). São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

DEMO, P. **Auto-ajuda: uma sociologia da ingenuidade como condição humana**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EVANS, P. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. 1996. **RAE** – São Paulo. v. 36, n. 3, p. 14-22.

EVANS, P.; BARTOLOMÉ, F. **Must Success Cost So Much?** London: Grant McIntyre, 1980.

FARIA, J. H. **O Autoritarismo nas Organizações**. Curitiba: Criar Edições, 1985.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999. 180p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 6ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002, 107p

GORDON, J.; WHELAN, K.. Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. **Academy of Management Executive**, 12(1): 8-27, 1998.

HALL, D. T.; MOSS, J. E. The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, v. 26, n. 3, p. 22-37, 1998.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 495 p.

KOCHAN, T. A.; OSTERMAN, P. **The mutual gains enterprise: forging a wining partnership among labor, management and government**. Boston: Harvard Business School Press, 1994

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de La generacion Y**. Documento de investigacion DI-753. Mayo, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MARTINS, L. L.; EDDLESTON, K. A.; VEIGA, J. F. 2002. Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. **Academy of Management Journal**. V. 45, n.2, 399-409.

MINTZBERG, H. **The nature of manager's work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

OLIVEIRA, S. R.; SILVEIRA, C. S. O Trabalho como Representação: a visão dos jovens universitários. In: EnGPR, 1., Natal, 2007. **Anais...**, (CD-Rom).

OSTROFF, C.; ATWATER, L. E. 2003. Does Whom You Work Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation. **Journal of Applied Psychology**. V. 88, n. 4, p. 725-740.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987

PERES, M. A. C. As Estratégias Empresariais e a Exclusão por Idade. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v. 2, set. 2003, p. 15-21.

PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R.; RUBENICH, N. V. Formal, Flexível ou informal? reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, V. C et alli. (Orgs) **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: UFRGS, 2006

SANTANA, M. C.; RAMALHO, J.R. **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. (Orgs) São Paulo: Boitempo, 2003.

SCANFONE, L.; CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B. Executivos: o difícil equilíbrio entre a carreira e a vida privada. In: Kilimnik, Z. M. (orgs) **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

SOLOMAN, C. M. 1994. Como lidar com a nova geração de administradores – os baby busters. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n. 2, p. 78-87.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um Final Feliz? Uma Análise das Novas Relações de Trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. In: EnGPR, 1., Natal, 2007. **Anais...**, (CD-Rom)

TANURE B.; EVANS; P. PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier/ Campus, 2007.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: Sucesso e (In) Felicidade**. Elsevier/Campus: Rio de Janeiro, 2007.



THIRY-CHERQUES, H. R.; PIMENTA, R. C. Interpretação da Referência Moral dos Jovens Executivos nas Organizações Brasileiras. In: ENANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais...**, (CD-Rom). GPRA 3070.

TOLEDO, S. Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais. In: ENANPAD, 30., Salvador, 2006. **Anais...**, (CD-Rom) GPRA 1280

TONELLI, M. J. Feitos para não durar: emprego e casamento no final do século. In: ENANPAD, 24., Florianópolis, 2000. **Anais...**, (CD-Rom). ARH 1097.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 7ª Edição, Ed. LTC. RJ/RJ, 1999.

TRIVIÑOS, A. R. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes : diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERKEMA, M. C. C.; DRUMOND, F. B.; AGUIAR, S. **Análise de Variância: comparação de várias situações**. BH/MG; Fundação Cristiano Otoni, Escola de Engenharia/ UFMG, 1996.

WOOLD JR, T. **Gestão empresarial: o fator humano**. (Orgs). São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à Econometria: uma abordagem moderna**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage Publications 1984.