UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE A GESTÃO DOS JOVENS NAS EMPRESAS**

André Laizo dos Santos

Orientadora: Prof^a Dr^a Marisa Pereira Eboli

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Reinaldo Guerreiro
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANDRÉ LAIZO DOS SANTOS

**A GERAÇÃO Y NAS ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO SOBRE A GESTÃO DOS JOVENS NAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Profª Drª Marisa Pereira Eboli

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Santos, André Laizo dos

A geração Y nas organizações complexas : um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas / André Laizo dos Santos. -- São Paulo, 2011.

150 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Marisa Pereira Eboli.

1. Administração de recursos humanos 2. Jovens 3. Liderança
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

**À minha filha Saori que nasceu durante a
elaboração deste trabalho. À minha esposa
que me apoiou em todos os momentos. E
meus pais que deram condições para que
eu chegasse até aqui. Amo todos vocês.**

AGRADECIMENTOS

É chegado o fim desta longa e difícil jornada. Agradecimentos não faltam às diversas pessoas que me ajudaram e tiveram paciência comigo neste período.

Primeiramente gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Marisa Eboli, por me apoiar e direcionar nos momentos mais críticos desta caminhada.

Gostaria de agradecer aos professores Joel Dutra e Maria José Tonelli pelas dicas e orientações fornecidas durante a qualificação, fundamentais para viabilização deste trabalho.

Agradeço à Elaise, à Cristiane e à Vilma e ao pessoal do PROGEP que me apoiaram em diversos momentos ao longo desta caminhada.

Agradeço ao pessoal da Fellipelli, Adriana, Ricardo, Silvia e aos demais colegas. Graças ao apoio e compreensão de vocês foi possível conciliar a realização deste trabalho com as atividades cotidianas da consultoria. Grande parte das entrevistas só foi possível de serem realizadas graças a vocês.

Não posso deixar de mencionar os entrevistados que disponibilizaram uma parcela de seu escasso tempo, possibilitando que este trabalho fosse finalizado.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus pais que sempre acreditaram em mim e deram muita força e apoio moral para que as coisas acontecessem. À minha irmã e à tia Maria. Agradeço à minha esposa pela paciência, preocupação e apoio, dividindo junto comigo os momentos de alegria, ansiedade e dúvidas. À minha filha que nasceu pouco antes da qualificação e que por um ano teve que dividir o seu pai com a dissertação.

**“People try to put us down
Just because we get around
Things they do look awful c-c-cold
Hope I die before I get old
Why don't you all fade away
And don't try to dig what we all s-s-say
I'm not trying to cause a big sensation
Just talkin 'bout my generation”**

Pete Townshend (1965)

RESUMO

“Geração Y” é um tema que vem ganhando cada vez mais espaço no contexto organizacional. Com a entrada dos jovens desta geração nas empresas as discussões sobre este assunto vêm ganhando cada vez mais atenção. No entanto, existem poucos trabalhos acadêmicos publicados sobre esta questão. Em função disto, este trabalho é um estudo exploratório-descritivo que tem por objetivo apresentar as principais características dos jovens da Geração Y que atuam em organizações complexas e apontar como os gestores conduzem estes jovens no cotidiano, aproveitando os pontos positivos e administrando as características não desejadas. Para isto, buscou-se analisar as habilidades do gestor como desenvolvedor de pessoas e o papel das ferramentas de gestão de pessoas disponibilizadas pela organização nesta condução. É importante delimitar o estudo à Geração Y que atua em organizações complexas, pois em função da desigualdade social e educacional observada em nosso país. Não é possível dizer que os resultados deste estudo abranjam todos os jovens classificados como Geração Y. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que consultou 12 organizações e abordou 19 entrevistados, abordados a partir de um roteiro semiestruturado. Durante as entrevistas, aproveitou-se para observar o ambiente de trabalho, com intuito de trazer informações adicionais para a pesquisa. Além da visão geral, o autor segmentou as empresas participantes por setor para verificar a existência de alinhamento de características que se destacam em função da especificidade do setor. As análises das entrevistas indicam que é fundamental as organizações possuírem ferramentas e ações estruturadas de Gestão de Pessoas, pois estas apoiaram os gestores na condução dos profissionais, principalmente, os da Geração Y. Além disto, a pesquisa fala da importância do gestor atuar como “Gestor de Pessoas” conduzindo a equipe de forma a alinhar as expectativas da organização às dos jovens profissionais.

ABSTRACT

"Generation Y" is a theme that is gaining more space in the organizational context. With the entry of the young people from this generation in these companies the discussions on this subject have been gaining increasing attention. However, there are few published academic papers on this issue. Because of this, this work is an exploratory descriptive study that aims to present the main characteristics of young people of Generation Y who work in complex organizations and appoint how the managers lead these young people in everyday life, taking advantage of the strengths and managing features not you want. For this, we sought to analyze the manager's skill as a developer of people and the role of people management tools available for organizing this drive. It is important to delimit the study to Generation Y which operates in complex organizations, as a function of social and educational inequality observed in our country. It is not possible to say that the results of this study cover all young people classified as Generation Y. It is a qualitative study which consulted 12 organizations and 19 respondents, approached from a semi-structured script. During the interviews, used to observe the work environment, aiming to provide additional information for the research. In addition to the overview, the author segmented the companies by industry participants to check the alignment of features that stand out to the specific sector. The analysis of the interviews indicate that is critical to these organizations possess tools and structured actions of Personnel Management, as they supported the managers in the conduct of professionals, especially those of Generation Y. Furthermore, the research speaks of the importance of the manager to act as "Manager People" leading the team to align the organization to the expectations of young professionals.

SUMÁRIO

FICHA CATALOGRÁFICA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
LISTA DE ABREVIACÕES.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE FIGURAS	15
1. INTRODUÇÃO.....	16
2. O PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO.....	19
2.1. Importância do Estudo	19
2.2. Tendências e Geração Y.....	21
2.3. A Pergunta Problema e as Definições Operacionais.....	24
3. REFERENCIAL TEÓRICO	26
3.1. O Novo Contexto.....	29
3.2. As Coortes e as Gerações.....	33
3.2.1. O Conceito de Coortes.....	33
3.2.2. As Coortes nos Estados Unidos e no Brasil	36
3.2.3. As Coortes e As Gerações	39
3.3. Os Estágios de Vida.....	39
3.4. Os Estudos sobre as Gerações e suas Limitações.....	42
3.5. O Contexto Político, Econômico, Social e Organizacional no Brasil e no Mundo e as Gerações	45
3.5.1. Baby Boomers (“os anos dourados”):.....	46
3.5.2. Geração X (“geração coca-cola”):.....	49
3.5.3. Geração Y (“os jovens do novo milênio”):.....	52
3.6. Os Desafios do Gerenciamento da Geração Y	59
3.6.1. O Caminho do Desenvolvimento	61
3.6.2. O Caminho da Gestão Estratégica de Pessoas	63
3.7. Síntese da Abordagem Conceitual Utilizada e Direcionamento da Pesquisa	67
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	72
4.1. A estrutura do Estudo.....	72
4.2. A Amostra	74
4.3. A Coleta.....	76
4.4. A Análise dos Resultados.....	81
4.5. Resumo da Metodologia de Pesquisa	82
4.6. Cronograma de Pesquisa	84
5. RESULTADO DA PESQUISA E ANÁLISES.....	85
5.1. As Organizações Envolvidas na Pesquisa.....	86
5.1.1. Caracterização das Empresas Participantes.....	87
5.1.1.1. Indústria.....	88
5.1.1.2. Publicidade/ Tecnologia	90
5.1.1.3. Financeiro	92
5.1.1.4. Administração Pública.....	93
5.2. Os Profissionais Convidados.....	94
5.3. Análise dos resultados das entrevistas	97
5.3.2. A Geração Y.....	97
5.3.1.1. O Termo “Geração Y”	98
5.3.1.2. As características dos profissionais da Geração Y.....	98
5.3.2. A Gestão da Geração Y.....	112
5.3.2.1. As Ferramentas de Gestão de Pessoas	113

5.3.2.2. <i>Os Gestores e a Gestão da Geração Y</i>	117
5.3.2.3. <i>A Gestão das principais “questões” da Geração Y</i>	118
5.3.3 <i>Análise da Geração Y por Setor</i>	124
5.3.3.1. <i>Os Setores Analisados</i>	125
5.3.3.2. <i>O Setor Industrial</i>	125
5.3.3.3. <i>O Setor de Tecnologia</i>	127
5.3.3.4. <i>O Setor de Agência de Publicidade</i>	128
5.3.3.5. <i>O Setor Financeiro</i>	131
5.3.3.6. <i>O Setor Público</i>	133
6. CONCLUSÕES	136
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
7.1. Limitações do Estudo.....	144
7.2. Sugestões para Estudos Futuros	145
8. REFERÊNCIAS	147
APÊNDICES	152
Apêndice I – Roteiro de Entrevista	152
Apêndice II – Exemplo de Análise das Entrevistas	154

LISTA DE ABREVIACÕES

ADF – *Australian Defense Force*
AIDS – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EnANPAD – Encontro da ANPAD
EnEO – Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD
EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
FMI – Fundo Monetário Internacional
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTV – *Music Television*
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
RH – Recursos Humanos
SHRM – Society For Human Resource Management
USP – Universidade de São Paulo
UNICAMP – Universidade de Campinas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variação nos últimos 5 anos das características desejadas pelos jovens nas empresas	17
Quadro 2: Desafios para 2015 relacionados ao ambiente empresarial.....	22
Quadro 3: Tendências em Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas para 2015	23
Quadro 4: Popularidade do termo	28
Quadro 5: Alinhamento das coortes e das gerações entre diferentes autores	68
Quadro 6: Resumo da Metodologia de Trabalho	83
Quadro 7: Cronograma de trabalho.....	84
Quadro 8: Organizações convidadas e participantes	87
Quadro 9: Perfil dos Respondentes por Organização	96
Quadro 10: Características Importantes para as Organizações (segundo os entrevistados).....	100
Quadro 11: Características Importantes para as Organizações (apresentadas pelo pesquisador).....	101
Quadro 12: Características que devem ser gerenciadas (segundo os entrevistados)	103
Quadro 13: Características que devem ser gerenciadas (apresentadas pelo pesquisador)	103
Quadro 14: Ações e Ferramentas disponibilizadas pelo RH que auxiliam na gestão da Geração Y	115
Quadro 15: Ações realizadas pelo gestor para gerenciar profissionais da Geração Y ..	117
Quadro 16: Organizações por Setor	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número médio dos anos de estudo das pessoas de 10 anos ou mais de idade, segundo os grupos de idade – Brasil – 1995/2007	31
Gráfico 2: Taxa de analfabetismo funcional das pessoas de 15 anos ou mais de idade – 2006-2007	31
Gráfico 3: Variação de um valor no tempo	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visualização gráfica das principais ideias do trabalho	71
Figura 2: Metodologia de Pesquisa	74

1. INTRODUÇÃO

“Geração Y” é a classificação atribuída às pessoas nascidas a partir do início da década de 80 até meados dos anos 90. Na prática, porém, não existe um consenso na literatura a respeito de quando esta geração começa ou termina. Essas leituras possuem, por outro lado, um significativo grau de alinhamento quando se tratam das características da geração e o contexto em que ela se desenvolveu. A vivência e o compartilhamento dos mesmos momentos históricos e experiências sociais teriam influenciado a forma de pensar e agir destas pessoas, caracterizando toda uma geração.

Segundo os artigos que abordam a temática, o contexto vivido pela Geração Y infundiu-lhe algumas características marcantes como: familiaridade com a tecnologia; rápida adaptação às mudanças; necessidade de respostas e resultados imediatos; preferência por valores individuais em relação aos sociais; expectativa de um direcionamento claro por parte dos líderes, autonomia na execução e reconhecimento pelo resultado; gosto pelo desafio; busca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Com a entrada desta geração no mercado de trabalho as publicações sobre o tema começam a se intensificar, abrindo um novo debate a respeito das relações de trabalho. No âmbito acadêmico, esta discussão já acontece há algum tempo fora do Brasil. Mesmo que em quantidade não muito grande, publicações de diversas origens aparecem com certa frequência em periódicos acadêmicos internacionais. Já, no Brasil, o tema começou a ganhar espaço muito recentemente, sendo encontradas pouquíssimas publicações sobre o assunto.

Ao verificar a quantidade de publicações não acadêmicas, palestras e consultorias sobre o tema Geração Y, é possível perceber que o assunto figura entre as principais preocupações da atualidade no Brasil e no mundo no ambiente profissional.

A intensificação do interesse pelo tema nos últimos anos vem acontecendo não só pelo mercado ou pela academia, mas também pelo próprio autor. Este interesse decorre de inquietações pessoais (afinal, nasci em 1980), conversas com pessoas da mesma geração, situações observadas no ambiente de trabalho e durante consultorias realizadas junto a diversos clientes (mesmo que estas não abordassem diretamente esta questão).

A consultoria Cia de Talentos (uma organização bastante respeitada quando se trata do assunto) realiza, anualmente, desde 2002, uma pesquisa intitulada “Empresa dos Sonhos dos Jovens”. Esta pesquisa, em sua edição de 2010, consultou 38.984 jovens, que possuem idade entre 17 e 28 anos e que estão estagiando (22%), trabalhando (42%) ou buscando colocação no mercado (36%). O foco principal da pesquisa foi descobrir o que as “empresas dos sonhos” deveriam proporcionar para atrair e reter os jovens.

O Quadro 1 mostra como variaram nos últimos 5 anos a opinião dos jovens sobre o que as empresas dos sonhos deveriam proporcionar:

Quadro 1: Variação nos últimos 5 anos das características desejadas pelos jovens nas empresas

2006	2007	2008	2009	2010
BOA IMAGEM NO MERCADO	DESAFIOS	SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	BOM AMBIENTE DE TRABALHO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	CRESCIMENTO PROFISSIONAL	DESENVOLV. PROFISSIONAL	DESENVOLV. PROFISSIONAL
DESAFIOS	BOA INFRA ESTRUTURA	BOA IMAGEM NO MERCADO	BOM AMBIENTE DE TRABALHO	QUALIDADE DE VIDA
NEGÓCIO ONDE ATUA	BOA IMAGEM NO MERCADO	CURSOS E TREINAMENTOS	BONS SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	CRESCIMENTO PROFISSIONAL
CURSOS E TREINAMENTOS	SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	QUALIDADE DE VIDA	CURSOS E TREINAMENTOS	BOA IMAGEM NO MERCADO

Fonte: Cia de Talentos (2010)

Embora, ao examinarmos os resultados de 2006 a 2010, seja difícil identificar uma tendência clara de variação das características analisadas, pontualmente, é possível observar uma movimentação em direção aos aspectos, supostamente, valorizados pela Geração Y. É interessante verificar que 2010 foi o primeiro ano em que a questão de salários e benefícios atrativos não aparece entre as cinco características mais importantes para a “empresa dos sonhos”. Já o bom ambiente de trabalho e a qualidade de vida ganham destaque. Os cursos e treinamentos dão lugar, em 2010, ao desenvolvimento profissional que está diretamente relacionado ao crescimento profissional.

Outro ponto a ser observado, ao comparar os resultados dos cinco anos de pesquisa, refere-se à necessidade de realização de ações mais complexas por parte do RH e da empresa. Definir políticas remuneratórias, fornecer adequadas condições de trabalho, treinamentos e desafios

(desejos de 2006) remetem a ações tradicionais de gestão de pessoas. Já gerar um bom ambiente profissional, desenvolvimento, qualidade de vida ou proporcionar crescimento profissional são necessidades mais individualizadas e subjetivas que demandam diversos esforços combinados e uma ruptura com alguns paradigmas.

É de conhecimento geral que as organizações nas últimas décadas vêm se tornando mais complexas e a velocidade com que isto ocorre é cada vez maior. A crise econômica vivenciada nos anos 80 e a posterior abertura econômica fizeram com que as empresas brasileiras se vissem obrigadas a se adaptarem ao contexto de competitividade global, modificando a forma de conduzir os seus negócios.

Nesta época as empresas começam a deixar de ser paternalistas. O *downsizing* e o discurso de que cada profissional é responsável pelo seu próprio desenvolvimento tem início. Este posicionamento busca maior foco em resultados e ampliação da competitividade, porém pode ter sinalizado uma despreocupação das organizações com seus profissionais. Este cenário de mudança, vivenciado nas organizações pelas gerações *Baby Boomer* e parte da X, demandou um grande esforço de adaptação destas pessoas a este novo contexto.

O aumento da complexidade destas organizações, exigido por este novo contexto, fez com que estas demandassem cada vez mais profissionais altamente capacitados. Muitos jovens da Geração Y que cresceram neste contexto foram preparados pelos pais para enfrentar estes desafios. Quando entram nas organizações, alguns destes jovens chegam a ter características mais adaptadas às exigências do ambiente que muitos gestores.

Este preparo do jovem para atuar no novo contexto, a ansiedade por um rápido crescimento na carreira e a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional são alguns dos elementos que desafiam os gestores das organizações modernas.

Este trabalho verificará como os gestores e as organizações complexas procuram conduzir a gestão destes jovens da Geração Y, procurando analisar uma questão que inquieta o mundo profissional, norteados pelos princípios acadêmicos de investigação.

2. O PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Importância do Estudo

Conforme os anos se passam, a quantidade de jovens compreendidos como Geração Y vai se ampliando no mercado de trabalho. Com isto, a necessidade de encontrar a melhor forma de gerenciá-los vem se tornando cada vez mais presente no contexto organizacional.

Muitos trabalhos da área de administração, a partir da década de 90, são iniciados apresentando o novo cenário no qual as organizações se inserem. Este fato nos chama atenção para importância que este novo contexto tem na forma que as empresas conduzem as suas atividades e gerenciam os seus profissionais. Dentre os fatos que mais geraram impactos neste novo contexto, três deles aparecem com um grande destaque: o desenvolvimento tecnológico, a globalização e a competitividade.

A tecnologia, a partir dos anos 80, tornou-se barata e acessível para ser utilizada em grande escala, sendo desenvolvida com grande rapidez. Hoje, as empresas contam com desde itens simples como computadores e celulares até sofisticados sistemas de informações que quando bem usados podem gerar um diferencial competitivo para a organização.

Já a globalização obrigou as empresas a prestarem atenção no que estava acontecendo além das fronteiras do país e desenvolverem relações com o mundo. Não bastava vender apenas para o mercado interno, as organizações tiveram que conseguir abraçar o mundo, seja por fusões e aquisições, construções de plantas em outros países ou simplesmente exportando os seus produtos. A atuação em cadeia e a formação de parcerias começaram a ganhar espaço, em um contexto no qual é muito difícil sobreviver sozinho. No Brasil, os concorrentes externos passaram a se interessar pelo nosso mercado, ameaçando a estabilidade até então gozada pelas empresas nacionais. Com a tecnologia as distâncias diminuíram e o mercado passou a buscar “o melhor” não importando onde este estivesse.

A competitividade, talvez um resultado dos avanços tecnológicos e da globalização, impôs, às empresas, mudanças em sua cultura e estrutura de modo a adaptarem-se a este novo contexto.

Se as duas outras mudanças poderiam ser evitadas a princípio, esta última foi uma questão de vida ou morte para as organizações.

Para sobreviver a este novo ambiente, as organizações precisaram se tornar mais complexas, necessitando, conseqüentemente, de profissionais mais qualificados para entregar as novas atribuições e responsabilidades demandadas.

A influência deste contexto se observa em muitos fatores atitudinais desta geração e o conhecimento adquirido em universidades de alto nível, intercâmbios escolares, cursos extracurriculares, além do autodesenvolvimento estimulado pelas facilidades do ambiente (como a internet), geraram potenciais talentos a serem aproveitados pelas organizações.

Quando as características da Geração Y são observadas é possível identificar uma grande compatibilidade para com as exigências do cenário organizacional atual. Se para muitos dos gestores de outras gerações adaptarem-se ao novo contexto foi (ou, ainda é) difícil, para os jovens da Geração Y, que já cresceram nesta realidade, a aderência é quase que natural.

Desde brinquedos, como vídeo games, até os discursos dos pais, estes jovens foram ensinados a buscar desafios e superar metas. Se mudança, globalização, tecnologia, competição é algo que pode ter assustado as antigas gerações, para a Geração Y, conviver com esta realidade, é simplesmente normal.

Por outro lado, algumas características da Geração Y podem ser encaradas como difíceis de serem gerenciadas. Uma das mais comentadas é o direcionamento da própria carreira. Os jovens desta geração, na época do *downsizing*, viram os seus pais perdendo o emprego depois de anos de comprometimento e lealdade às empresas em que atuaram. Aparentemente, o discurso de que cada pessoa é responsável pela sua própria carreira foi levado a sério pela Geração Y que demonstra comprometimento com a empresa, desde que perceba que esta relação está gerando resultados positivos.

O esforço dos pais em dar uma boa vida aos filhos e o foco nos estudos faz com que muitos destes jovens não precisem trabalhar quando adolescentes, podendo valorizar os momentos de lazer e convívio social com amigos e família. A questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional vem sendo abordada cada vez mais frequentemente nas organizações.

No atual ambiente organizacional é inviável evitar o contato das diferentes gerações. As empresas devem saber aproveitar muitas das características da Geração Y (como abertura à mudança, facilidade em lidar com a tecnologia, estímulo pelo desafio, foco no resultado, atuação autônoma, entre outras) e os jovens podem aprender muito com a experiência dos gestores de outras gerações. Logo, encontrar um equilíbrio na relação entre diferentes gerações parece ser a melhor solução. Unir forças parece ser mais interessante que tentar provar superioridade.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir com o aperfeiçoamento das práticas gerenciais e de gestão de pessoas, a partir da compreensão de algumas questões que incomodam tanto os jovens da Geração Y, como as organizações e pela estruturação do atual cenário sobre a maneira como os gestores e as empresas vêm lidando com tais questões. Portanto, o estudo focaliza a atuação do gestor de pessoas na condução destes jovens, de modo a retê-los e alinhar suas expectativas às necessidades da organização.

2.2. Tendências e Geração Y

Conforme comentado na Introdução deste trabalho, o mercado coloca a questão da gestão da Geração Y como um dos grandes desafios da atualidade. Esta percepção do mercado foi também diagnosticada por Barreto et al (2010) que conduziram uma pesquisa respondida por 184 profissionais que atuam na área de recursos humanos para apontar quais eram as maiores preocupações da área para os próximos 5 anos. A amostra foi composta por pessoas com um tempo médio de 12 anos de atuação na área.

Primeiramente, foram observadas tendências relacionadas ao ambiente organizacional e que gerariam impactos diretos à área de recursos humanos. Estas tendências foram agrupadas em quatro categorias: demográfica, econômica, empresarial e social. O Quadro 2 mostra a consolidação dos dados de todas as categorias analisadas.

Quadro 2: Desafios para 2015 relacionados ao ambiente empresarial

TENDÊNCIAS	%	CATEGORIA
Maiores expectativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional	63,7%	Social
Geração “Y”- Integração crescente de jovens no trabalho	47,2%	Demográfica
Desenvolvimento econômico se mantém e dinamiza negócios	39,0%	Econômica
Demanda por maior comprometimento/ engajamento das pessoas ao negócio	38,8%	Empresarial
Presença destacada do Brasil na economia mundial	28,0%	Econômica
Baixa qualificação da força de trabalho	26,7%	Demográfica
RH é mais demandado e reconhecido como parceiro estratégico do negócio	18,6%	Empresarial
Uso intensivo de tecnologia nos processos, comunicação e produtos	17,5%	Empresarial
Redução de desigualdades fortalece mercados classe “c” e “d”	17,0%	Econômica
Intensificação da crise mundial limita desenvolvimento	15,9%	Econômica
Escolarização – população com maior nível de escolaridade	14,4%	Demográfica
Mudanças quanto à regulamentação da legislação do trabalho	13,4%	Social
Maiores exigências quanto à responsabilidade social	11,2%	Social
Internacionalização mais intensa das organizações	10,4%	Empresarial
Uso intensivo de formas flexíveis de trabalho – teletrabalho, <i>homework</i>	10,4%	Empresarial
Envelhecimento do mercado de trabalho – aposentadoria e escassez de competências	9,4%	Demográfica
Maiores exigências quanto à diversidade da força de trabalho	8,9%	Social
Estrutura cada vez menos hierárquica	4,4%	Empresarial
Mudanças quanto à atuação dos sindicatos nas negociações	2,8%	Social
Participação crescente da mulher no mercado de trabalho	2,2%	Demográfica

Fonte: BARRETO et al (2010)

É possível verificar que dentre os quatro primeiros itens apontados (os primeiros de cada categoria), existe uma clara presença de preocupações relacionadas às características da Geração Y. Um dos itens, o segundo em relevância, é a própria questão da Geração Y e tanto o primeiro em importância, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, quanto o quarto item, comprometimento das pessoas com o negócio, são assuntos fortemente relacionadas à questão da Geração Y. Enquanto que o terceiro item, que trata do cenário econômico e dinamismo dos negócios, reforça a expectativa que o contexto em que a Geração Y se desenvolveu permaneça em evidência.

Em seguida, foram levantadas políticas e práticas de gestão de pessoas consideradas importantes para as organizações se adaptarem ao ambiente projetado. Estes dados são mostrados no Quadro 3.

Quadro 3: Tendências em Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas para 2015

TENDÊNCIAS PARA 2015	Muito Relevante	Parcialmente Relevante	Pouco Relevante	Irrelevante
Gestão e retenção de talentos	87,5%	7,6%	1,6%	3,3%
Educação, treinamento e qualificação da força de trabalho	84,3%	13,4%	0,6%	1,7%
Gestão das estratégias de negócio e de Recursos Humanos	80,5%	15,4%	2,4%	1,8%
Avaliação de resultados em gestão de pessoas	69,8%	27,0%	1,9%	1,3%
Gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional	63,2%	31,3%	3,3%	2,2%
Programas e projetos de integração das novas gerações ao trabalho	56,8%	33,0%	8,5%	1,7%
Gestão da mudança organizacional	50,0%	31,0%	16,1%	2,9%
Gestão de Pessoas integrada à responsabilidade ambiental e social	46,9%	33,5%	16,2%	3,4%
E-RH – aplicação de tecnologia nos processos de RH	41,5%	44,9%	12,5%	1,1%
A Internacionalização de estruturas, políticas e processos de gestão de pessoas	27,9%	31,8%	28,5%	11,7%
Gestão da diversidade do quadro de pessoal	27,5%	39,6%	25,3%	7,7%
Programas e projetos de preparação para a aposentadoria e terceira carreira	19,7%	20,8%	40,4%	19,1%

Fonte: BARRETO et al (2010)

Dentre as três práticas mais relevantes (acima de 80% de apontamento para “muito relevante”) é possível observar que a primeira está diretamente relacionada à questão da Geração Y. A dificuldade em reter estes profissionais torna-se algo preocupante, à medida que estas pessoas saem de onde trabalham e levam o conhecimento adquirido e desenvolvido consigo, obrigando as organizações a realizarem um novo investimento em potenciais talentos.

Quanto aos dois pontos seguintes, entendemos que abordam assuntos mais abrangentes que o tema estudado neste trabalho, porém não deixam de tangenciá-lo. A questão da educação pode ser relacionada à como os gestores desenvolvem, considerando questões mais atitudinais, os jovens da Geração Y, para que se adaptem à realidade organizacional. Já a gestão estratégica pode colaborar com o tema ao apresentar políticas e práticas que conciliem as expectativas dos jovens e da organização.

2.3. A Pergunta Problema e as Definições Operacionais

Feitas as constatações, a pergunta problema deste trabalho é:

Como os gestores de organizações complexas administram os profissionais da Geração Y para aproveitar as suas contribuições?

Abaixo apresentamos as definições operacionais:

- **gestores:** profissionais responsáveis por: tomar decisões, processar informações, representar a empresa, administrar pessoas e guiar a própria carreira. (MAXIMIANO, 2000, p.30-31)
- **organizações complexas:** são organizações inseridas em um contexto de rápidas mudanças, globalização e competitividade que reforça a necessidade de qualificação e conhecimentos de seus profissionais (ALBUQUERQUE, 2002);
- **administram:** dentre os papéis do gestor definidos por Maximiano (2000, p.30-31) daremos foco, neste trabalho, na sua responsabilidade de gerenciar pessoas, tendo como ênfase a sua relação com a Geração Y. A gestão de pessoas é caracterizada por Dutra (2002) como sendo a aplicação de “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Este trabalho não pretende esgotar todas as alternativas para solucionar esta questão, no entanto, a pesquisa focaliza o desenvolvimento atitudinal tanto dos gestores quanto dos jovens talentos e na utilização de ferramentas de gestão estratégica de pessoas disponibilizadas pelas organizações. Portanto, “administrar” no contexto dessa pesquisa se limita à questão atitudinal dos atores envolvidos e ao uso do instrumental de gestão de pessoas disponíveis.
- **profissionais da Geração Y:** jovens nascidos entre 1979 e 1994 (SMOLA e SUTTON, 2002);
- **aproveitar as suas contribuições:** o gestor, ao exercer o seu papel de líder, deve conduzir a equipe em suas atividades, sabendo usufruir das qualidades e diferenciais de cada indivíduo. Contribuições como familiaridade com a tecnologia, alta

qualificação, adaptabilidade a mudanças, busca por desafios constantes e foco no resultado, preferência em atuar com autonomia, facilidade para desenvolver e mobilizar redes de relacionamento e interesse em desenvolver as suas competências (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; C e GOOD, 2009; DWYER, 2009) devem ser direcionadas em prol dos objetivos da organização.

As principais questões a serem verificadas nesta pesquisa são:

- Os gestores identificam a existência de uma Geração Y?
- Como os gestores caracterizam os profissionais da Geração Y na atualidade?
- Como os gestores reagem às expectativas e atitudes da Geração Y?
- Como os gestores buscam atuar para modificar as características atitudinais da Geração Y que não são favoráveis para as organizações?
- Existem ações estratégicas de RH que podem ser realizadas para garantir o alinhamento das expectativas da Geração Y às necessidades das organizações?
- Como os gestores realizam a administração dos profissionais da Geração Y essenciais para a organização? Existe algum tratamento diferenciado para reter os talentos desta geração?
- Existem diferenças de características em função do setor de atuação?

A seguir, será apresentado o referencial teórico que norteará a discussão do problema de pesquisa.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação do ser humano em categorizar tudo que o rodeia não é algo que se iniciou recentemente. Aristóteles, há mais de 350 anos A.C. desenvolveu uma classificação, a primeira da área da biologia, dividindo os seres vivos em três categorias: os que se moviam no ar, na água e no solo (Wikipedia). Esta classificação foi evoluindo com o passar do tempo até chegar ao modelo elaborado por Carolus Linnaeus no século XVIII que é muito próximo ao utilizado pelo campo da biologia atualmente. Outro exemplo de classificação mais recente é a Tabela Periódica desenvolvida pelo estudioso russo Dmitri Mendeleiev em seu livro *Princípios da Química* de 1869 (Wikipedia). Muito provavelmente, este ímpeto do ser humano pela classificação ocorre em função da necessidade de facilitar a realização de análises e da aprendizagem.

A classificação das pessoas em gerações é apenas uma forma de realizar agrupamentos de objetos de estudo de características semelhantes. No entanto, diferentemente do que ocorre no campo das ciências naturais, a classificação das gerações envolve comportamentos apresentados por seres humanos, podendo levantar uma série de questionamentos a respeito dos critérios utilizados e dos resultados encontrados, principalmente quanto a sua manutenção no longo prazo.

No caso das pesquisas sobre gerações já realizadas, pode-se considerar que os resultados apontam para um conjunto de comportamentos apresentado por um grande número de pessoas. No entanto, não podem ser considerados como um perfil comum a todas as pessoas que nasceram em um determinado período e nem sendo possível garantir que os comportamentos apresentados se manterão exatamente iguais no futuro (SMOLA e SUTTON, 2002; JORGENSEN, 2003). Grande parte dos trabalhos que falam sobre gerações (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; MARTIN, 2005, entre outros) remetem a fatos do contexto para explicar as características de cada grupo etário estudado.

Talvez, devido à dificuldade de se comprovar que a influência do contexto sobre as pessoas caracterize de fato as gerações e de se garantir que elas perdurem ao longo do tempo, este tema não parece ser muito popular entre os trabalhos acadêmicos.

No âmbito acadêmico, a discussão a respeito das gerações acontece há algum tempo fora do Brasil. Textos que trabalham o tema da Geração Y, mesmo que em quantidade não muito grande, aparecem com certa frequência em periódicos internacionais com publicações de diversas origens. Já, no país, o tema começou a ganhar espaço muito recentemente, possuindo pouquíssimas publicações sobre o assunto.

Ao consultar os principais periódicos nacionais (classificados entre A1 e B2 pela CAPES, com base em atualização feita em fevereiro de 2010) relacionados ao tema administração de empresas, considerando as suas publicações entre 2005 e agosto de 2010, não foram encontrados artigos que tratassem da gestão da Geração Y.

A análise levou em conta os títulos dos trabalhos publicados, aqueles que indicavam para alguma temática relacionada às características da Geração Y eram analisados mais a fundo, através da leitura de seus resumos. A escolha do ano de 2005 se deve ao fato de que a Geração Y com alto nível de qualificação (com educação de nível superior) começou a entrar no mercado de trabalho nesta época, possibilitando a existência de elementos a serem discutidos em artigos.

Foram analisados também, os artigos apresentados nos congressos organizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) que é reconhecida no meio acadêmico como a principal instituição realizadora de congressos sobre a temática Administração de Empresas no país.

Foram analisados os anais dos congressos EnANPAD (sessões Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho e Estudos Organizacionais), EnEO e EnGPR, também a partir de 2005, até setembro de 2010. Na análise, foram identificados 4 artigos que tinham alguma relação com a temática das gerações (um no EnANPAD 2008, um no EnANPAD 2009 e dois no EnGPR 2009).

Mesmo com uma baixa frequência de artigos apresentados é possível observar uma crescente preocupação com o tema que passou de um artigo apresentado no ano de 2008 para três artigos apresentados no ano de 2009.

As datas das apresentações dos artigos em congresso, por serem muito recentes, levantam a possibilidade de que outros trabalhos relacionados a este tema ainda estão em processo de avaliação pelos principais periódicos nacionais e por isto ainda não aparecem nas publicações.

No entanto, quando observamos o ambiente não acadêmico é possível encontrar uma grande atenção voltada para este tema. Esta popularidade pode ser percebida através de uma rápida busca pelo termo “geração y” e “*generation y*” nos principais portais de grandes redes de comunicação brasileiras e nos principais sites de busca do mundo. Abaixo são apresentadas as quantidades de resultados retornados em cada um dos sites visitados no dia 30 de agosto de 2010:

Quadro 4: Popularidade do termo

Termo Procurado	Quantidade de Resultados	Fontes (Sites)
“Geração Y”	137	Globo.com
“Geração Y”	5.523	UOL
“Geração Y”	70.703	Editora Abril
“Geração Y”	98.200	Google
“ <i>Generation Y</i> ”	979.000	Google
“Geração Y”	995.000	Yahoo
“ <i>Generation Y</i> ”	9.130.000	Yahoo

Fonte: O autor

Mesmo que muitos dos resultados retornados dentro da mesma fonte apontem para *links* repetidos, indicando que as quantidades de conteúdos devem ser menores do que a expressa acima, o número de resultados ainda é expressivo.

Embora sejam levantadas dúvidas sobre a perenidade das características da Geração Y, a questão sobre como estes jovens se comportam no mercado hoje é um ponto que vem preocupando as organizações (BARRETO et al, 2010).

Neste capítulo, será abordado, primeiramente, o contexto atual do mercado de trabalho e dos jovens que estão começando a fazer parte dele.

Em um segundo momento, realizaremos a discussão sobre as coortes, apresentando definições direcionadas à realidade norte americana e brasileira. Neste tópico será feito, ainda, um paralelo entre os conceitos das coortes e das gerações.

Um terceiro passo será a discussão dos impactos dos estágios de vida das pessoas sobre as características das gerações, observando como a maturidade pode influenciar comportamentos individuais.

Na sequência, apresentaremos os resultados de alguns estudos quantitativos sobre gerações que tentaram minimizar as limitações e dificuldades em realizar um estudo longitudinal.

Depois, discutiremos o contexto em que o mundo e o Brasil estiveram inseridos a partir da Segunda Guerra Mundial.

Por fim, abordaremos algumas formas das organizações gerenciar os jovens da Geração Y, aproveitando as suas contribuições. Serão discutidas políticas e práticas estratégicas de RH e alternativas de ações de desenvolvimento atitudinais que possam ser utilizadas para alinhar as expectativas entre a organização e os jovens.

3.1. O Novo Contexto

A partir dos anos 80 as pessoas tiveram que se adequar a um novo cenário mundial. O rápido desenvolvimento tecnológico, a atuação global das empresas e a elevação da competitividade, modificaram a complexidade das organizações que exigiam profissionais cada vez mais capacitados (FISCHER, 2002; CASADO, 2007).

Um fato importante a ser considerado trata-se da coincidência do início destes movimentos e a entrada da Geração X no mercado de trabalho. Geração esta que já possuía diversas características (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002) que já se adequavam às novas exigências do mercado. Em contra partida, existiam nas organizações uma grande quantidade de profissionais *Baby Boomers* e *pré-Boomers* que se viram obrigados a adaptar-se a esta nova realidade.

Quando a Geração Y começou a entrar no mercado de trabalho se deparou com um cenário muito parecido com o encontrado pela Geração X (WESTERMAN e YAMAMURA, 2007). Se houveram mudanças, estas estão relacionadas à intensidade das características deste cenário. A Geração Y foi preparada, desde que nasceu, muitas vezes pelos pais *Boomers* (DRUCKER, 1991), para atuar neste contexto. Se os *Baby Boomers* e *pré-Boomers* já ficaram assustados com a entrada da Geração X no mercado, a Geração Y impactou-os ainda mais (MARTIN, 2005).

Este novo cenário constituído a partir do final do século XX deveu-se em grande parte ao avanço da tecnologia, alterando a concepção clássica do trabalho (GORZ, 1982; DRUCKER, 1991; SCHAFF, 1992).

Schaff (1992) sugere que estamos vivenciando uma segunda Revolução Industrial. O autor faz uma analogia à revolução ocorrida no final do século XVIII quando ocorreram avanços significativos no processo produtivo. Gorz (1982) aponta que as classes mais cultas seriam as primeiras a resistirem a estas mudanças, mas também as primeiras a se aproveitarem delas. O autor questiona, ainda, se as facilidades trazidas pelas novas tecnologias iriam proporcionar uma democratização da cultura ou um desnivelamento ainda mais acentuado.

Drucker (1991) afirma que a concepção clássica do trabalho atrelada ao “suor do nosso rosto e a força do nosso corpo” está dando lugar ao trabalho intelectual. Este novo trabalhador está constituindo uma sociedade calcada no conhecimento, na qual o estudo é fundamental para o acesso a bons empregos.

O autor comenta que neste novo contexto, o conhecimento garante a liberdade do possuidor. Segundo Drucker, todo trabalhador intelectual, principalmente os mais jovens, “sabem que não estão na dependência de um único empregador. Praticamente todas as instituições precisam deles”.

Segundo Schaff (1992), as pessoas procuram alinhar os seus valores àqueles aceitos pela sociedade como corretos. No entanto, quando certas características são exacerbadas alimenta-se um movimento contra-cultural que busca reagir aos exageros realizados. Seguindo este raciocínio ao comparar as características das gerações é possível identificar alguns movimentos de reações ao contexto que resultam nas diferenças entre os grupos geracionais.

Quando a realidade brasileira é analisada, é possível notar certo alinhamento ao contexto acima apresentado. O gráfico abaixo (IBGE, 2008) mostra que o brasileiro vem progressivamente aumentando a quantidade de anos de estudo. Ao compararmos as médias dos jovens de 18 ou 19 e 20 a 24 anos (Geração Y) com as pessoas mais velhas (25 anos ou mais) notamos que a Geração Y frequentou a escola por mais tempo.

Gráfico 1: Número médio dos anos de estudo das pessoas de 10 anos ou mais de idade, segundo os grupos de idade – Brasil – 1995/2007

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1995/2007. (2008)

Embora os jovens estejam estudando mais e a taxa de analfabetismo venha caindo (em 2007 estava em 10%, quando considerada a população brasileira; e 5,7% para o Sudeste), ainda existe um forte questionamento quanto à qualidade do ensino. É muito comum a mídia noticiar a preocupação com as pessoas que mesmo frequentando as aulas acabam sendo consideradas analfabetas funcionais (quem sabe ler e escrever, mas não faz isto com a excelência esperada). Abaixo é apresentado um gráfico que mostra o percentual de analfabetos funcionais do país.

Gráfico 2: Taxa de analfabetismo funcional das pessoas de 15 anos ou mais de idade – 2006-2007

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1995/2007. (2008)

Outra distorção do sistema educacional brasileiro consiste no acesso às melhores universidades. A mídia em geral, divulga diversas notícias apresentando a situação do ensino público fundamental e médio no Brasil. Sabe-se que para garantir uma vaga nos vestibulares mais concorridos as pessoas devem possuir uma preparação que muitas escolas públicas não conseguem dar. Consequentemente, os alunos que estudam em escolas particulares têm condições de conseguir melhores resultados nos exames vestibulares.

A Fundação Universitária para o Vestibular (FUVEST) responsável pelo vestibular da Universidade de São Paulo (USP) divulga em seu site na internet os resultados de um “Questionário de Avaliação Sócio-Econômica” respondido pelos candidatos no momento da inscrição para a prova. Do total das pessoas que foram matriculadas em 1980 (Geração X), 48,4% estudaram em escolas públicas, 39,8% em escolas particulares e 10,2% em ambas. Já, dos matriculados em 2009 (Geração Y), 66% dos alunos realizaram o ensino médio em escolas particulares, enquanto que 26,6% estudaram em escolas públicas e 4,9% em ambas.

Devido ao valor das mensalidades, muitas pessoas não têm condições de estudar em escolas particulares, dificultando a entrada em uma universidade de ponta no futuro. Como mencionado anteriormente, encontramos-nos na era do conhecimento, consequentemente, as pessoas mais bem preparadas serão as que terão maiores oportunidades e alternativas de escolha no mercado de trabalho.

Estes dados indicam que o recorte etário pode não incluir todas as pessoas de mesma idade no mesmo agrupamento de características geracionais. Além disto, podemos inferir que a quantidade de profissionais diferenciados da Geração Y está bem distante do total absoluto da

população brasileira desta faixa etária. Este fato pode sinalizar para um impacto na reposição de talentos que deixam as organizações.

3.2. As Coortes e as Gerações

Neste tópico será abordado o conceito de coortes, da sua origem, sua aplicabilidade e a questão geracional. Em seguida será apresentada uma comparação feita com base no estudo de Motta et al (2002) sobre as coortes americanas e brasileiras a partir de 1930. Por fim, será colocada a diferença conceitual entre coortes e gerações.

3.2.1. O Conceito de Coortes

O conceito original de coortes remete ao império romano, onde este termo era aplicado para definir um grupo de guerreiros que compunham cada uma das unidades do exército (IKEDA et al, 2008; GLENN, 2005). O conceito de similaridade de características apresentadas por determinados grupos, as coortes, foi adaptado e utilizado nas diferentes áreas de estudo, como a medicina e as ciências sociais.

Glenn (2005) afirma que as ciências sociais, geralmente, estudam as coortes de idade. Quando esta área do conhecimento não indica que tipo de coorte está sendo pesquisada presume-se que se trata das de idade, que hajam outras ligadas a diversos tipos de eventos, como casamento, aposentadoria, formação etc. Segundo o autor, as análises de coortes são muito utilizadas em estudos sobre os efeitos do envelhecimento e sobre as fontes e naturezas das mudanças sociais, culturais e políticas.

As coortes de idade são apresentadas como sendo agrupamentos de indivíduos que nasceram em um mesmo período e, conseqüentemente, vivenciaram eventos marcantes juntos (GLENN, 2005). Estes indivíduos devem possuir características comuns advindas do conhecimento acumulado e das experiências compartilhadas (MOTTA et al, 2002).

Segundo Ikeda et al (2008) para ser considerado um evento crítico, ele deve influenciar os valores, crenças e atitudes de indivíduos de uma mesma coorte. Motta et al (2002) cita guerras, revoltas políticas e crises econômicas como exemplos destes eventos críticos.

Robbins (2002) afirma que o entendimento dos valores é importante para compreensão das atitudes e motivação das pessoas. Os valores direcionam as escolhas profissionais desde o momento da definição dos lugares para onde desejam enviar seus currículos, passando por suas atitudes na organização e chegando até a decisão de mudar de emprego.

Segundo Rokeach (1973), valores representam as convicções básicas de um modo específico de conduta ou de estados finais, sendo individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Schwartz (2005) apresenta as cinco características principais dos valores:

- “*valores são crenças*”: é a resposta emocional, ou seja, apresentação de um sentimento positivo ou negativo em relação a determinado posicionamento. Por exemplo, pessoas que valorizam a liberdade demonstrarão alegria quando puderem atuar com autonomia e demonstrarão frustração quando estiverem sob um controle muito rígido;
- “*valores são um construto motivacional*”: são objetivos que as pessoas desejam obter, ou seja, pessoas que valorizam a justiça esforçam-se para fazê-la acontecer;
- “*valores transcendem situações e ações*”: são objetivos abstratos que transcendem as normas e atitudes atreladas a ações, objetos ou situações específicas. As pessoas que valorizam a honestidade procuram zelar por ela independente de onde estejam e com quem se relacionam;
- “*valores guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos*”: os valores servem como padrões ou critérios de escolha. Muitas vezes não percebemos o impacto dos valores nas escolhas. Os valores ficam mais evidentes quando as possibilidades de escolha entram em conflito com os valores do indivíduo;
- “*os valores são ordenados pela importância relativa aos demais*”: as pessoas possuem um sistema ordenado de prioridades, atribuindo mais importância a um determinado valor do que a outro.

No geral, os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros (ROBBINS, 2002). Segundo o autor, uma grande parcela dos valores é obtida na infância. Muitas vezes, estes foram ensinados a partir das convicções dos pais, influência dos amigos, ou ensinamento dos professores, não havendo espaço para ambiguidades. Robbins (2002) afirma que com o passar do tempo podemos até questionar estes valores, mas que na maioria das vezes, estas indagações levam as pessoas a reforçarem os mesmos e não a modificá-los.

Já Motta et al (2002) entende que alguns eventos críticos que ocorrem geralmente entre o final da adolescência e o início da vida adulta podem influenciar os valores dos indivíduos de uma mesma coorte. Smola e Sutton (2002) citam Cherrington (1980) que afirma que os valores relacionados ao trabalho se desenvolvem nas pessoas entre os 6 e 16 anos, através das experiências e expectativas que o indivíduo teve durante esse período. Segundo o autor, estas experiências e expectativas parecem estar relacionadas com o que está sendo vivenciado no ambiente e em casa.

Motta et al (2002), em seu estudo, analisa um conjunto de valores e verifica como eles se alteram em função da ocorrência de eventos críticos. Para assim, definir as características de cada coorte. Ou seja, para algumas coortes, isto é, em alguns momentos, eventos críticos estimulam maior afinidade ou repúdio a determinados valores como individualismo, aversão à incerteza, nacionalismo etc. O Gráfico 3 mostra como varia a percepção de um valor fictício no tempo:

Fonte: Adaptado de Motta et al (2002)

O Gráfico 3 mostra também uma modificação contínua dos valores, ou seja, neste exemplo, as pessoas que nasceram no final da Coorte A reagiram negativamente ao valor analisado que aqueles do início, embora a tendência seja negativa. Já ao observar a Coorte B é possível identificar uma mudança nas pessoas nascidas do meio para o final do período que delimite a coorte. Ou seja, por estudar um período é possível que pessoas nascidas em momentos distintos tenham reações diferentes para determinados valores.

3.2.2. *As Coortes nos Estados Unidos e no Brasil*

Segundo Chanlat (1996), “todo ser humano está inserido no espaço e no tempo”. O autor afirma que toda coletividade tem memórias do passado, vive um presente e terá um futuro, cabendo às pessoas vivenciarem este ciclo. Chanlat entende que tempo e espaço não são comuns a todos, o que justificaria a percepção diferenciada de um fato por diferentes culturas.

Ikeda et al (2008) citam Schewe e Meredith (2004) ao mencionar que os eventos críticos que influenciam cada coorte podem ser globais ou locais. Eventos como as duas Guerras Mundiais, a Guerra Fria, a crise do petróleo, o desenvolvimento da internet, a queda do muro de Berlin tiveram impactos na maioria dos países. Já eventos como a Revolução Cultural na China, o fim do *apartheid* na África do Sul, a Guerra das Malvinas entre Argentina e Reino Unido são exemplos de situações que tiveram um grande impacto local, porém não chegaram a influenciar as diversas pessoas do globo.

Quando analisadas publicações de diversos autores que tratam o tema é possível perceber que não há uma unanimidade quanto às datas que delimitam as coortes. No entanto, é possível observar certo alinhamento quanto aos períodos abordados pelos autores e seus eventos críticos.

Motta et al (2002) apresenta seis coortes americanas definidas a partir de 1930. Diferentemente dos trabalhos sobre gerações, o critério utilizado para definir quem são as pessoas que pertencem a cada coorte foi o fato de vivenciarem os eventos críticos do período

estando no final da adolescência ou começo da fase adulta (de 17 a 23 anos). Seguem as seis coortes definidas pelos autores:

- “Depressão” (1930-1939): a crise da Bolsa em 1929 gerou um sentimento de preocupação com aspectos financeiros e com a manutenção do emprego. Instituições como o Estado e as grandes corporações demonstraram serem capazes de garantir as necessidades básicas das pessoas. Aversão ao risco e segurança financeira são algumas das características desta coorte.
- “Segunda Guerra Mundial” (1940-1945): o sacrifício pela pátria ajudou a reforçar o sentimento nacionalista nas pessoas desta coorte. O sacrifício do que é individual pelo coletivo e o senso de responsabilidade são características importantes desta coorte.
- “Pós-guerra” (1946-1963): embora a prosperidade econômica possa ter estimulado um maior consumo da população, a eminência de uma guerra nuclear fez com que as pessoas desta época fossem grandes poupadores. Autoconfiança e patriotismo são características desta coorte.
- “Boomers I” (1964-1972): viveram em um período de grande prosperidade econômica. Seus pais se sacrificaram para oferecer os bens e propiciar a formação que não tiveram. O individualismo, a busca pela satisfação pessoal, a descrença no governo e o idealismo são características desta coorte.
- “Boomers II” (1973-1983): assistiram o fim da Guerra do Vietnã, o escândalo Watergate e a crise do petróleo. O desemprego, a inflação e a recessão marcaram o fim da boa fase da economia. Assim como os “Boomers I” esta coorte possui características individualistas, porém são pessimistas e buscam tirar proveito do sistema invés de consertá-lo.
- “Geração X” (1984-1994): esta coorte vivenciou um aumento no número de divórcios e o aparecimento da AIDS. A ausência dos pais e a convivência com a diversidade são fatores que impactaram na formação desta coorte. Compreendem as adversidades e não possuem aversão aos riscos. Não possuem engajamento político e buscam aproveitar suas vidas.

Ikeda et al (2008) além de apresentar as seis coortes definidas por Motta et al (2002) define uma sétima coorte:

- “Geração Y” (pós 1994): vivenciou a revolução da informação e o desenvolvimento da internet. Segundo os autores, embora seja cedo para caracterizá-la, ela apresenta elementos idealistas e é voltada a ações sociais.

Já as coortes brasileiras após 1930 são apresentadas por Motta et al (2002) da seguinte forma:

- “Era Vargas” (1930-1945): período de ditadura política no país. Nesta época os níveis de escolaridade e o de industrialização eram baixos. O governo era populista (criou diversas leis trabalhistas, melhorando as condições dos operários), investia em muita propaganda e sofria os impactos da crise econômica americana. A população era nacionalista, religiosa e conservadora.
- “Pós-Guerra” (1945-1954): esta coorte ainda sentiu os resquícios da Era Vargas. Embora ainda possuísse características fortemente moralistas. O país procurou evoluir culturalmente e passou a realizar uma grande quantidade de importações. As camadas que tiveram acesso aos itens do exterior começaram a valorizar cada vez mais as posses e passam a ser menos nacionalistas.
- “Otimismo” (1955-1967): a liberdade política, a melhora econômica e o acelerado processo de industrialização criaram um sentimento nacionalista e otimista na população (“o país do futuro”).
- “Anos de Ferro” (1968-1979): período de ditadura militar no qual o país foi submetido à censura e à repressão política e cultural. Foi uma época de expansão econômica, industrial e educacional. O nacionalismo foi incentivado pela propaganda enquanto existiam movimentos contra ditadura acontecendo em paralelo. O sentimento de medo e euforia se misturavam.
- “Década Perdida” (1980-1991): época de grande incerteza. A AIDS e a crise econômica, além da cultura ocidental da época, estimularam o individualismo e o materialismo, influenciando na formação de jovens pragmáticos e preocupados com *status* social. As pessoas desta coorte são, em geral, descrentes em relação ao governo e às empresas.
- “O Ser por Si Só” (pós 1992): esta coorte vivenciou um período de maior estabilidade econômica, recuperação dos valores éticos e propensão ao consumismo. Aprenderam a viver em um mundo global, possuem facilidade para consumir e desenvolveram intimidade com a tecnologia digital.

3.2.3. *As Coortes e As Gerações*

Ikeda et al (2008) alertam para diferença conceitual entre as coortes e gerações. Segundo esses autores, as gerações são períodos fixos não estando atrelados aos fatos contextuais vivenciados pelas pessoas. Não há um consenso entre os autores sobre a periodicidade que determina uma geração.

No entanto, é possível observar que tanto o mercado quanto muitos trabalhos acadêmicos vêm aplicando o conceito das coortes ao termo geração (SMOLA e SUTTON, 2002; MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009; entre outros). Neste trabalho, adotaremos esta mesma linha, utilizando o termo geração, mas com a conceituação das coortes.

3.3. Os Estágios de Vida

Alguns dos trabalhos que abordam a temática de gerações questionam a real influência do contexto na formação das características dos indivíduos pertencentes a cada um dos agrupamentos geracionais (SMOLA e SUTTON, 2002; JORGENSEN, 2003; TWENGE, 2010). Determinados autores entendem que os valores e, conseqüentemente, as características pessoais são fortemente influenciadas pelo contexto vivido na juventude (MOTTA et al, 2002; IKEDA et al, 2008). Já outros, entendem que o ciclo de vida e o nível de maturidade dos indivíduos são os elementos que mais interferem nas características comportamentais das pessoas (JORGENSEN, 2003).

Reis et al (2010), ao analisar uma comunidade de ex-alunos de administração, verificaram que a preferência por alguns valores se manifestava de forma diferenciada em pessoas de diferentes faixas etárias. Os participantes responderam um questionário com base no instrumento desenvolvido por Schwartz (2005), sendo posteriormente analisado por faixas

etárias. A pesquisa mostrou que a preferência por valores como hedonismo, estimulação, tradição, conformidade e segurança tiveram diferenças significativas entre as faixas etárias.

Alguns deles, como hedonismo e estimulação, apareciam com maior força nas faixas com pessoas mais jovens, diminuindo a intensidade a cada faixa etária. Já outros valores como tradição, conformidade e segurança estavam presentes com maior força entre as pessoas de mais idade, diminuindo a intensidade conforme cada faixa etária diminuía. O trabalho, por não se tratar de um estudo longitudinal, não conseguiu atrelar o resultado ao estágio de vida da pessoa ou ao contexto geracional, mas mostra que há uma diferença de preferência valores entre pessoas de idades diferentes.

Já Rodrigues e Teixeira (2008) realizaram um estudo comparando a percepção das pessoas quanto aos seus valores no início e no estágio atual da carreira. Os resultados quantitativos mostraram que as pessoas perceberam uma diferença na preferência de valores quando compararam o momento atual e o início de carreira. Os resultados qualitativos atribuem boa parte desta mudança à maturidade dos indivíduos.

Em alguns dos relatos qualitativos desta pesquisa, a preferência por alguns valores é mantida, mas a intensidade torna-se diferente quando comparada ao início da carreira. Já outras pessoas, conseguem clarificar melhor o que valorizaram com o passar do tempo, como o caso de uma pessoa que, no início da carreira achava o poder importante, mas descobriu, posteriormente, que valorizava, na verdade, o *status*. Esta pessoa compreendeu, após um período de amadurecimento, que o *status* poderia ser obtido de outras formas que não apenas pela aquisição do poder.

Jorgensen (2003) questiona o grande alarde que autores não acadêmicos fazem em relação às diferenças geracionais. O autor apresenta os resultados de uma pesquisa organizada pela *Australian Defense Force* (ADF) que investigou as preferências das gerações através de uma lista de valores. Os resultados da pesquisa realizada pela ADF mostra um desalinhamento com as tradicionais características atribuídas às gerações. Para o autor as diferenças de valores estão relacionadas ao estágio de vida.

Para fortalecer o seu argumento, Jorgensen (2003) busca alguns argumentos na literatura que mostram como as pessoas se relacionam com os valores. O autor cita Hofstede (1984) para

justificar que as culturas nacionais possuem certa estabilidade ao longo do tempo. Segundo o autor, isto ocorre por conta de um sistema de reforço das normas sociais que impactam determinados processos organizacionais, intelectuais e estruturais.

Jorgensen cita, também, Kluckhohn e Strodtbeck (1961) para dizer que os valores são determinados por três tipos de avaliação: cognitiva, afetiva e diretiva. Segundo estes autores a avaliação diretiva estimula a continuidade e as mudanças ocorrem somente quando esta é bloqueada e os padrões dominantes podem ser alterados.

O autor apresenta as contribuições de Mead (1970), que diz que os valores são adquiridos, em sua maioria, na infância e após serem uma vez internalizados a sua mudança é lenta. Jorgensen complementa com Brislin (1993) afirmando que na ausência de um evento drástico, os valores permanecerão inalterados por várias gerações. O autor apresenta a caracterização do contexto do final da década de 60 feita por Mead (1970) época vivida pelos jovens *Boomers* e que segundo Jorgensen seria muito parecida à vivenciada pela Geração Y. Mead observou que aquela geração também vivenciou o impacto de novas tecnologias, o surgimento de comunidades mundiais, o desenvolvimento da mídia internacional, tragédias nacionais e a desagregação familiar.

Jorgensen cita Ryder (1965) para lembrar que as pessoas apresentam um tempo de desenvolvimento diferente. Como cada pessoa do grupo pode estar em uma fase diferente do estágio de vida, elas podem apresentar um desalinhamento em relação às características do grupo geracional em que se enquadram.

Carlsson e Karlsson (1970) também tentaram verificar os impactos dos estágios da vida nas características geracionais. Em seu estudo utilizaram pesquisas americanas e suecas realizadas em diferentes anos. Estas pesquisas mostram a quantidade de migrações e taxa mudanças de emprego. Os autores acreditavam que quanto mais idade as pessoas tivessem, maior seria a resistência à mudança e ao risco.

Os dados dos dois países nos períodos que foram analisados são apresentados por Carlsson e Karlsson (1970) em um gráfico. É possível verificar um alinhamento das respostas, mostrando uma tendência exponencial decrescente para os resultados de migração, ou seja, as pessoas mais velhas não querem correr os riscos de um evento como este. Já os resultados de taxa de

mudança de emprego não possuem um alinhamento tão grande, mas também apontam para uma tendência exponencial decrescente, sugerindo uma menor propensão em arriscar, realizar uma mudança de emprego com o aumento da idade.

3.4. Os Estudos sobre as Gerações e suas Limitações

Grande parte dos artigos que abordam a temática das gerações apresentam como uma das suas limitações a impossibilidade da realização de um estudo longitudinal (WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; DRIES, PEPERMANS e KERPEL, 2008; HASS e JESSEN, 2009; TWENGE, 2010; entre outros). Entende-se que a análise longitudinal permitiria um maior entendimento sobre a perenidade das características das Gerações.

Alguns autores entendendo as limitações da realização de estudos longitudinais procuraram formas alternativas de verificar a influência do contexto nos valores das gerações. Twenge (2010) afirma ter conhecimento de apenas três estudos com esta característica: Kowske et al 2010; Smola e Sutton 2002; Twenge et al no prelo.

Smola e Sutton (2002) replicaram em 1999 uma pesquisa realizada em 1974 e compararam os resultados, tentando verificar as diferenças de valores nos dois momentos distintos. As autoras entendem que esta é uma alternativa para realizar a análise longitudinal, porém compreendem que se trata ainda de um formato distante do ideal.

Com objetivo de verificar como os valores das pessoas são influenciados pelas experiências geracionais e pela maturidade (estágios de vida), elas focaram o seu estudo nos valores relacionados ao trabalho, tendo como base estudos relacionados à Ética Protestante que vem direcionando o ambiente de negócio desde o século XVI.

As autoras utilizam em seu estudo os resultados da pesquisa realizada por Cherrington (1980) em 1974. O autor dividiu o público entrevistado em 3 agrupamentos etários: 17-26, 27-39, 40-65 anos. Ele identificou que o grupo mais jovem não possuía com tanta intensidade, quando comparados com os outros grupos, um interesse por fazer bons trabalhos e estar a serviço dos outros, contrariando a Ética Protestante.

Smola e Sutton, em 1999, utilizaram o questionário adaptado de Cherrington, analisando os resultados para uma divisão semelhante da faixa etária. As autoras buscavam verificar o alinhamento de cada grupo etário com os valores da ética protestante, comparando os resultados entre si. Também buscaram comparar os resultados obtidos neste momento com os do passado, tanto para mesma faixa etária, quanto para pessoas da mesma geração (supondo que as faixas 17-26 e 26-40 de 1974 possuem uma equivalência com as faixas 26-40, 41-65, respectivamente).

Segundo Twenge (2010), Twenge et al (no prelo) extraiu dados de uma pesquisa nacional norte americana chamada “Monitorando o Futuro” que coletou informações de alunos do ensino médio a cada primavera desde 1976. O autor alerta para o fato de que os respondentes eram pessoas que ainda não faziam parte da força de trabalho e, por isto, os seus valores poderiam ainda mudar.

Kowske et al (2010, apud; TWENGE, 2010) apresenta informações sobre a satisfação no trabalho de jovens de 24 anos coletadas entre 1985 e 2009). Segundo Twenge (2010) uma das limitações desta pesquisa é o fato de ter analisado pessoas jovens não considerando os impactos do ciclo de vida na percepção das pessoas. O autor entende que o fato dos respondentes se voluntariarem para participar da pesquisa pode ter impactado os resultados encontrados.

Twenge (2010) analisa os resultados dos três estudos em algumas categorias relevantes para o ambiente de trabalho:

- **equilíbrio entre trabalho e lazer:** os resultados dos três trabalhos apontam para uma valorização do lazer em relação ao trabalho e para uma menor relevância do trabalho para suas vidas. Smola e Sutton (2002) identificaram que esta tendência não vem se intensificando apenas entre gerações, mas, também, para as pessoas do mesmo agrupamento. Ou seja, os Boomers pesquisados em 1999 valorizavam menos o trabalho do que aqueles pesquisados em 1974. Twenge (2010) alerta para diferença do ritmo de trabalho (hoje os trabalhadores americanos trabalham mais horas do que há algumas décadas) o que poderia impactar esta percepção.

- **altruísmo:** ao contrário do que alguns estudos divulgam, não foi possível verificar estatisticamente que a Geração Y é mais altruísta que as demais. Sendo assim, incentivos como disponibilidade de tempo para realização de trabalhos voluntários não seriam valorizados por esta geração.
- **recompensas intrínsecas (desenvolvimento, bem estar etc.) e extrínsecas (status, remuneração etc.):** quanto aos valores intrínsecos as pesquisas mostram uma certa estabilidade ao longo das gerações, existindo um pequeno declínio dos *Boomers* para Geração X. Os estudos mostraram que há um aumento na consideração dos valores extrínsecos principalmente dos *Boomers* para Geração X. O *status* foi bastante valorizado pelas gerações X e Y, enquanto que os demais valores extrínsecos se mantiveram relativamente constantes entre as gerações.
- **convívio social no trabalho:** os resultados das pesquisas que analisaram esta questão foram conflitantes. Ou seja, não houve um alinhamento dos resultados das pesquisas em relação à importância dada ao convívio social, ou seja, a relação que vem além àquela desenvolvida no cotidiano de trabalho. No entanto, o autor entende que talvez exista um declínio ao longo das gerações para este valor, em função do contexto organizacional.
- **satisfação no trabalho e intenção de deixá-lo:** os estudos mostram que a Geração Y é mais satisfeita com o trabalho e aspira maior segurança em relação à Geração X e são semelhantes em suas atitudes em relação à intenção de deixar o trabalho. Embora a Geração Y valorize a segurança ela também está disposta a aproveitar melhores oportunidades.

Em relação aos valores relevantes para o trabalho, Twenge (2010) verificou que os estudos apontam para o aumento de características individualistas ao longo das gerações. No entanto, o comportamento de se sacrificar pelo grupo se manteve constante com o passar do tempo.

Twenge (2010) aponta que existe discordância em vários pontos entre os estudos analisados. Ele indica como possibilidades a influência do estágio de vida sobre as pessoas e mudanças ao longo do tempo que impactaram todas as gerações.

O autor entende que o alarde que é feito em cima da questão das gerações pode ser maior que o real impacto causado por elas. Twenge (2010) comenta que principalmente as características negativas acabam sendo enfatizadas, talvez porque sejam as mais traumáticas. Ele finaliza dizendo, que mesmo assim, o estudo das gerações não deve ser deixado de lado. Pois pode ser um atalho útil para entender certos comportamentos.

Twenge (2010) acredita que as gerações não podem ser tratadas como agrupamentos separados de pessoas, mas sim como fruto de uma mudança social que ocorre gradualmente com o passar do tempo. Sendo assim, é possível identificar na Geração Y resultados de mudanças iniciadas pelos *Boomers*.

3.5. O Contexto Político, Econômico, Social e Organizacional no Brasil e no Mundo e as Gerações

A finalidade deste tópico é contextualizar, sob o ponto de vista político, econômico, social e organizacional, os períodos em que as gerações *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y se desenvolveram. Mesmo que a Geração Y seja o foco deste trabalho, serão apresentadas as características das outras duas em função de coexistirem no mercado de trabalho (DWYER, 2009; DRIES, PEPERMANS e KERPEL, 2008).

Motta et al (2002), Smola e Sutton (2002), Hass e Jespen (2009) e os diversos autores que estudam a temática das gerações afirmam que estes acontecimentos históricos e estas características sociais e culturais impactam fortemente as características das pessoas. Portanto, serão apresentados fatos e situações que estas pessoas vivenciaram em sua infância e juventude, gerando características marcantes que são descritas nas classificações geracionais.

Informa-se que as informações históricas mencionadas a seguir foram pesquisadas no site Wikipedia, uma enciclopédia virtual livre onde todos podem contribuir (inserir, excluir ou modificar) na definição de conceitos, a partir de datas e fatos citados pelos artigos que abordam o tema da Geração Y (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, WESTERMAN e

YAMAMURA, 2007; MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009; entre outros).

3.5.1. *Baby Boomers* (“os anos dourados”):

Baby Boomer corresponde à geração das pessoas nascidas após o término da Segunda Guerra Mundial. Em termos globais, os jovens desta geração vivenciaram o início da Guerra Fria e os conflitos no Vietnã. O mundo estava polarizado em dois blocos de países: os capitalistas e os socialistas, pressionando-se mutuamente para ver qual ideologia prevaleceria. No Brasil, em 1964, os militares assumiram o controle do país, instaurando uma fase de ditadura que durou até 1985. Nos Estados Unidos, em 1973, o presidente Richard Nixon foi obrigado a renunciar ao cargo após o escândalo *Watergate*. Já no Brasil os militares instauram a repressão política e a censura, efetuando diversas prisões por motivos políticos, chegando a torturar e matar diversas pessoas.

Em termos econômicos, os *Boomers* vivenciaram a reconstrução dos países devastados pela Segunda Grande Guerra, considerando a possibilidade de investir no desenvolvimento do próprio país ao invés de financiar a destruição dos outros. A própria Guerra Fria estimulou os países a investirem em infraestrutura e criarem incentivos à economia para viabilizar a supremacia do bloco. Os investimentos e avanços em pesquisas alcançados no período da Segunda Guerra e os realizados durante a Guerra Fria estimularam um rápido desenvolvimento tecnológico. Em 1973 ocorre a “Crise do Petróleo” na qual os países membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevaram os preços do barril em mais de 300%, impactando a economia mundial.

Já no Brasil, Juscelino Kubitschek assumiu a presidência da república em 1955, tendo como meta fazer o Brasil crescer “cinquenta anos em cinco” (como dizia o lema de sua campanha). Durante a ditadura militar, principalmente entre 1969 e 1973, tivemos outra fase de grande crescimento econômico que ficou conhecida como “milagre econômico brasileiro”.

Do ponto de vista social, as pessoas que vivenciaram a guerra em seu país, buscaram unir-se para reconstruí-lo. O movimento *hippie* que possuía o lema “paz e amor” simboliza a reação dos jovens *Boomers* contra a Guerra do Vietnã e a Guerra Fria, tendo o festival *Woodstock*, realizado em 1969, como um de seus maiores símbolos.

Nesta época intensificam-se as lutas pela inclusão da diversidade. Martin Luther King morre lutando pelo direito dos negros nos Estados Unidos. Ainda durante os anos 60, surge o movimento feminista que incentivou as mulheres a buscarem seus direitos.

Já no Brasil os jovens *Boomers* opuseram-se ao governo militar, chegando a realizar ações de guerrilha, assaltos e sequestros, com intuito de reestabelecer a democracia no país. Muitos destes jovens morreram nos conflitos ou foram presos e mortos pela polícia.

As organizações, a partir da década de 50 começaram a modificar a sua forma de gerenciar pessoas, deixando de atuar nos modelos Tayloristas e Fordistas, focados na administração de recursos, passando para um modelo de gestão com foco no comportamento humano (FISCHER, 2002).

Sant’anna e Moraes (1998) entendem que o processo de mudança da forma de gestão se deve ao aumento do nível de conscientização dos trabalhadores e à mobilização dos sindicatos. Já do ponto de vista das organizações, o aumento da competitividade e a exigência do mercado por melhores produtos geraram a necessidade de possuírem profissionais mais capacitados e comprometidos.

Um exemplo da necessidade de profissionais mais qualificados fica evidente com a evolução das práticas de gestão da qualidade. Maximiano (2000, p. 71-73) apresenta as três eras da história da qualidade: a era da inspeção (pré-industrial); a era do controle estatístico que ganhou força após a Segunda Guerra Mundial; e a era da qualidade total que se iniciou no Japão a partir da década de 50, se espalhando posteriormente para o mundo.

Fischer (2002) afirma que o modelo com foco no comportamento humano atua no reconhecimento, por parte das empresas, da necessidade das relações com as pessoas para obtenção de resultados. Este modelo de gestão predominou nas décadas de 60 e 70 e estavam

embasados em teorias motivacionais e de liderança, tendo teóricos como Abraham Maslow e Frederick Herzberg como referências.

O autor apresenta como algumas características deste modelo o aumento da interação direta da empresa com o trabalhador; a busca pela satisfação das pessoas e os demais fatores que impactam no clima organizacional; a criação de ações para desenvolver os profissionais; e adoção de práticas de gestão de pessoas focadas na retenção e diminuição do absenteísmo. Estas características estimulavam a criação da cultura do emprego estável e da construção de uma carreira na mesma organização.

Quando analisamos esta questão organizacional com enfoque na realidade brasileira, encontramos um mercado fechado a outras economias e uma política de criação de estatais que empregavam uma grande quantidade de pessoas com baixa qualificação (CASADO, 2007). A autora afirma ainda que as empresas estavam inseridas em um contexto de crescimento econômico e de forte autoritarismo o que facilitava o não aparecimento de muitos conflitos interpessoais.

Seguem abaixo as características atreladas aos *Baby Boomers* derivadas do contexto apresentado (CENNAME e GARDNER, 2008; WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; SMOLA e SUTTON, 2002):

- valorização do comprometimento e da fidelidade para com a organização em que atuam;
- valorização do trabalho em equipe, das discussões em grupo e da construção do consenso;
- busca do desenvolvimento de boas relações com os superiores e colegas de trabalho;
- procura por empregos estáveis;
- crença que o sacrifício trará sucesso;
- crença de que as pessoas devem focar primeiramente na realização das obrigações para depois investirem em seu lazer;
- ocupam, ao longo dos últimos anos, os cargos mais altos das organizações, da sociedade e da economia. Devido à sua posição, podem acreditar que seus valores são os corretos e que devem ser seguidos, principalmente pelos mais jovens;

- muitos deles tem que cuidar dos pais idosos e possuem filhos jovens e adultos morando em casa.

Robbins (2002, p.62-63) divide a geração *Baby Boomer* em duas subcategorias, os Existencialistas (nascidos entre 1945 e 1955) e os Pragmáticos (nascidos entre 1955 e 1965). Segundo o autor, os Existencialistas foram bastante influenciados pela “ética hippie”, estando mais preocupados com a qualidade de vida e valorizando fortemente a liberdade e a igualdade. Já os Pragmáticos são mais conservadores. Influenciados por Ronald Reagan, eles possuem grande foco em sua carreira e valorizam fortemente o sentido de realização e o reconhecimento social.

3.5.2. Geração X (“geração coca-cola”):

Em termos globais, esta geração vivenciou em sua juventude o final da Guerra Fria. Após a crise dos mísseis de Cuba, vários esforços foram feitos em busca da minimização dos conflitos entre o bloco capitalista e socialista no período entre 1962 e 1979 (conhecido como período da distensão). No entanto, após 1979, os ânimos voltaram a se acirrar. A União Soviética invadiu o Afeganistão, Margaret Thatcher foi eleita primeira-ministra pelo Partido Conservador no Reino Unido e Ronald Reagan foi eleito presidente dos Estados Unidos adotando, diferentemente dos seus antecessores, uma postura de ostilidade contra o bloco socialista.

Em 1985 Mikhail Gorbachev assume o comando na União Soviética e inicia uma reaproximação com o bloco capitalista. As ações de Gorbachev, o fim do socialismo em diversos países do leste europeu e a queda do muro de Berlim em 1989 puseram fim à Guerra Fria.

Já no Brasil, os jovens da Geração X vivenciaram o declínio do governo militar e o processo de redemocratização, como a luta pelas “Diretas Já”. Em 1985, Tancredo Neves assumiria a presidência do Brasil, sendo o primeiro presidente civil eleito após os 20 anos de governo militar, no entanto, antes de tomar posse, Tancredo falece, dando lugar ao vice-presidente José Sarney. Em 1989, os jovens da Geração X participaram da primeira eleição direta para

presidente do Brasil, fato que não ocorria desde 1961. Ao considerar a cronologia dos fatos, esta também foi a primeira vez que os *Baby Boomers* escolheram um presidente.

Em termos econômicos, após anos de prosperidade, a Geração X vivenciou as crises do petróleo e um grande período de recessão econômica, no final da década 70 e na década de 80 (DRIES, PEPERMANS e KERPEL, 2008).

No Brasil, a década de 80 ficou conhecida como “a década perdida”. Neste período, a inflação do país começou a crescer rapidamente, a taxa de juros aumentou e a moeda nacional se desvalorizou. Nesta época, o Brasil chegou a decretar moratória em 1982.

Do ponto de vista social, esta geração vivenciou os resultados gerados pelas ações iniciadas por movimentos anteriores, como os protestos de Martin Luther King e as ações feministas, fazendo com que as pessoas desta geração tivessem mais abertura para conviver com a diversidade.

A estrutura do lar dos jovens desta geração também mudou. Smola e Sutton (2002) afirmam que a taxa de ambos os pais trabalhando e de divórcios aumentaram. A AIDS se tornou presente na vida das pessoas, coibindo a liberdade sexual defendida pela geração anterior e a MTV (canal de televisão focada na música e no público jovem) estabeleceu em novo estilo de comunicação com os jovens. O desenvolvimento tecnológico acelerou ainda mais. Os primeiros vídeo-games e computadores pessoais começaram a ser vendidos.

Nos Estados Unidos, com a maior intensidade da entrada das mulheres no mercado de trabalho e com o advento da pílula anticoncepcional foi possível identificar uma diminuição da taxa de natalidade, fazendo com que a Geração X seja menor que a sua predecessora (DWYER, 2009). Segundo Dwyer, devido a menor concorrência, esta geração não teve dificuldades de entrar em uma boa universidade e conseguir bons empregos. Este número menor de pessoas da Geração X vem preocupando as organizações americanas, pois com os *Boomers* começando a se aposentar elas estão tendo dificuldades para repor seus líderes (SHRM, 2008).

Já as organizações que se encontravam em situação difícil com a recessão econômica, sentiram a necessidade de modificar o seu modelo de gestão. Elas passaram a focar no

alcance dos resultados, atuar no controle dos custos e racionalizar o excedente de mão-de-obra que havia sido contratado anteriormente (CASADO, 2007).

As empresas começaram a deixar de adotar o modelo comportamental, passando para um modelo estratégico de gestão (FISCHER, 2002). Para o autor, as organizações entenderam que apenas motivar as pessoas não garantia o alcance dos resultados. Para se tornarem competitivas neste novo contexto seria necessário adequar as políticas internas às exigências do ambiente em que estavam inseridas.

Nesta época, práticas como a reengenharia e o *downsizing* foram muito utilizadas nas organizações, visando o corte de excessos e o aumento da eficiência para garantir a competitividade da organização. Muitos jovens da Geração X viram seus pais comprometidos e leais à empresa perderem seus empregos (HASS e JESPEN, 2009).

Este contexto vivido pelos jovens da Geração X influenciaram algumas de suas características que são citadas abaixo (DWYER, 2009; CENNAMO e GARDNER, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002):

- consideram os objetivos pessoais mais importantes que os organizacionais, sendo assim, não desenvolvem relação de lealdade para com uma única empresa no longo prazo. Muito disto se deveu ao fato de terem visto seus pais, que sempre foram fiéis às organizações em que trabalhavam perderem os empregos na onda *downsizing* nos anos 80;
- muitos jovens desta geração são vistos como egoístas e não comprometidos.
- comparando-os aos *Boomers*, demonstram maior propensão a sair do emprego em busca de maiores desafios, salários ou qualidade de vida;
- são comprometidos com a organização, quando existe alinhamento com os ideais e objetivos da empresa;
- gostam de ser desafiados e são focados em buscar os resultados;
- são questionadores, querem saber porquê devem realizar determinada ação;
- são acostumados a conviver com a diversidade;
- possuem maior intimidade com a tecnologia;
- procuram atualizar-se constantemente;

- valorizam a autonomia e a independência;
- preferem uma comunicação aberta, gostando de receber *feedbacks* de seus gestores;
- buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

3.5.3. Geração Y (“os jovens do novo milênio”):

Em termos globais, os jovens desta geração vivenciaram o mundo pós Guerra Fria. Os Estados Unidos se consolidaram como a maior potência econômica e militar do mundo. O foco de preocupação deixa de ser outros países, passando aos grupos terroristas. Em 11 de setembro de 2001, um ataque organizado pela *Al-Qaeda* destrói as duas torres do *World Trade Center* no centro de Nova York. Após os ataques os americanos anunciam uma cruzada contra o terrorismo, invadindo o Afeganistão no mesmo ano e o Iraque em 2003.

Os Estados Unidos tiveram dois presidentes emblemáticos nos anos 90 e 2000. Entre 1992 e 2000, Bill Clinton governou o país conduzindo-o a um reconhecido crescimento econômico, mas envolvendo-se em um escândalo sexual que colocou em xeque a sua imagem. Em seguida, George W. Bush assumiu o cargo de presidente, depois de conturbado processo eleitoral que teve a contagem de votos questionada. Bush gozou de extrema popularidade em seu país, sendo reeleito para um novo mandato. No entanto, diversos povos questionaram as suas decisões, principalmente aquelas relacionadas à política externa. Durante o seu segundo mandato, o prolongamento das guerras e a grave crise das hipotecas de 2008 reduziram, também, a sua popularidade entre os americanos.

Já no Brasil, os jovens da Geração Y lutaram pelo *impeachment* do presidente Fernando Collor em 1992. O ex-presidente renunciou e o seu vice, Itamar Franco, assumiu a presidência, nomeando Fernando Henrique Cardoso como seu Ministro da Fazenda.

Fernando Henrique criou o Plano Real, conseguindo acabar com a inflação e retomar a estabilidade econômica após uma década e meia de tentativas. Este feito contribuiu para que ele fosse eleito presidente por duas vezes consecutivas. Em 2003, Luiz Inácio Lula da Silva, o primeiro presidente vindo da classe proletária, assume a presidência, exercendo um segundo mandato a partir de 2007.

Em termos econômicos, após a considerada “década perdida”, a década de 90 e o início dos anos 2000 foram de crescimento. Após o fim da Guerra Fria e da bipolarização do mundo, o fenômeno da globalização passa a reger as relações econômicas, políticas e sociais. A partir desta década, clientes, fornecedores, parceiros estão acessíveis em qualquer parte do mundo.

Se as relações são globais, as crises também são. A crise do Sistema Monetário Europeu de 1992, do México em 1994, da Ásia em 1997, da Rússia em 1998, do Brasil em 1999 (MIRANDA, 1999), a explosão da bolha da internet em 2001 e a da hipoteca norte-americanas em 2008 impactaram o mundo todo.

No Brasil, o presidente Fernando Collor derruba as barreiras comerciais e insere o Brasil no contexto da globalização. Fernando Henrique com o Plano Real corrige os problemas básicos da economia, como a inflação. E o presidente Lula mantém o país no caminho do desenvolvimento econômico, passando sem grandes impactos (quando comparado com a economia de outros países) pela grave crise das hipotecas americanas.

A balança comercial se torna superavitária, a BOVESPA consegue recorde de movimentação, o “Risco Brasil” diminui e as reservas de dólar aumentam, permitindo que o Brasil assumira *status* de credor mundial junto ao FMI. O Brasil ganha destaque como um dos quatro países em desenvolvimento mais promissores, formando o “BRIC” (Brasil, Rússia, Índia e China).

Sob o aspecto social, a Geração Y cresce em contato com o rápido desenvolvimento tecnológico (CENNAME e GARDNER, 2008; MARTIN, 2005), tornando-se algo natural para estas pessoas. Graças à internet, a oportunidade de acessar facilmente uma grande quantidade de informação faz com que esta geração seja inserida no ambiente escolar e profissional com um nível de conhecimento muitas vezes superior ao das gerações anteriores.

Coimbra e Schikmann (2001) apontam para os impactos da introdução da tecnologia nas organizações e para a facilidade que os jovens têm em lidar com ela. Segundo as autoras a Procter & Gamble desenvolveu um programa de “*coaching* reverso” no qual os profissionais mais jovens apoiavam os mais velhos em questões relacionadas à tecnologia.

O fácil acesso a estas tecnologias faz com que estes jovens tenham um estilo de vida completamente diferente das outras gerações (COUTINHO, 2005). O autor comenta que as condições sociais e os recursos tecnológicos (como a internet, TV, *MP3player*, entre outros) fazem com que eles reduzam o seu contato direto com outras pessoas, desenvolvendo a “*bedroom culture*”. Esta preferência pelo isolamento acaba reforçando a característica de individualistas (CENNAMO e GARDNER, 2008; MARTIN, 2005).

Muitos dos pais desta geração são *Boomers*, que possuem como características a valorização do *status* profissional e pessoal e do acúmulo de bens. Estas características motivam os pais *Boomers* a preparar os seus filhos para atuarem em um mundo competitivo.

O estímulo dos pais para realização de diversos cursos durante a infância e a juventude nos horários livres e a facilidade em lidar com diversas tecnologias, são fatores que podem ter influenciado a característica da Geração Y de realizar muitas atividades ao mesmo tempo, porém, algumas vezes, sem a profundidade necessária. Esta convivência com a rápida evolução tecnológica faz com que os jovens não tenham medo do diferente, justificando uma característica de abertura às mudanças (MARTIN, 2005).

Os pais desta geração, que possuem como outra característica a valorização da atuação em grupo e as discussões procuraram dar abertura aos seus filhos “Y” para emitirem suas opiniões e participarem das decisões (SMOLA e SUTTON, 2002). Eles, “os Y”, estão acostumados a assistir *talk shows*, *reality shows* e frequentam comunidades na internet onde todos podem expor o que pensam sem censura e qualquer pessoa pode ser uma estrela (DWYER, 2009).

Sobre as relações familiares os jovens desta geração, assim como os da X, também convivem com um alto índice de divórcio e tem que aprender a viver em duas casas com famílias diferentes (DWYER, 2009; MARTIN, 2005).

A procura de um bom ambiente de trabalho e a sensação de realizar um trabalho agregador e desafiador são demandas características da Geração Y. Chanlat (1996) apresenta o “mundo dos negócios” de uma forma não glamorosa. Segundo o autor, muitas organizações são lugares que proporcionam o “sofrimento, a violência física e psicológica, o tédio e mesmo o

desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior”.

O autor entende que a imagem desenvolvida pela sociedade e a passada pelas universidades podem acabar frustrando as pessoas que adentram neste mundo. Chanlat afirma que o enfoque instrumental racional e econômico dado pelas organizações, muitas vezes reduzem as pessoas a meros recursos, “transformando-as” em objetos.

Segundo Chanlat esta minimização do ser humano faz com que as pessoas, “sobretudo os mais jovens, procuram cada vez mais realizar-se enquanto pessoas fora do trabalho tradicional”. O autor afirma que muitos executivos e prodígios do mercado financeiro demonstram cada vez menos lealdade para com a instituição em que trabalham. Chanlat afirma que isto ocorre em função da sociedade ter levado o individualismo às últimas consequências.

Esta geração é vista também como pouco comprometida com as organizações em que trabalham. Segundo Bastos (1993), a literatura sobre comprometimento aborda a questão sobre alguns enfoques diferentes. Dentre os principais estão os enfoques afetivo, instrumental e normativo.

Bastos (1993) inicia falando sobre o enfoque afetivo, para isto cita Mowday, Porter e Steers (1982) que afirmam que o comprometimento está relacionado à afinidade dos indivíduos em relação aos valores e objetivos da organização em que atuam. Porter e Steers (1970) apontaram três características que definem o comprometimento: “estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação nos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização”.

A literatura sobre Geração Y (BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009) aponta que os jovens trabalhadores, enquanto percebem que o negócio está alinhado aos seus valores, atuam de forma comprometida. No entanto, assim que percebem alguma dissonância, não possuem dificuldades para buscar novos caminhos.

Na sequência, Bastos (1993) apresenta o enfoque instrumental do comprometimento com base na literatura de Becker (1960). Segundo o autor, o comprometimento advém do

balanceamento das condições fornecidas pelas organizações (*side-bets*) que são analisadas em termos de custos e recompensas. Assim, se na percepção da pessoa mudar de emprego for mais custoso que permanecer, ela se esforçará para atuar de forma comprometida com a organização em que atua.

Ao relacionar a literatura de Geração Y (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009) ao enfoque instrumental é possível entender a falta de comprometimento desta geração. Muitos dos jovens “Y” são bem preparados para conseguirem boas propostas de trabalho, mesmo em um mercado competitivo. Sendo assim, eles têm condições de fazer comparações entre custos e recompensas praticados e oferecidos para decidir se devem ou não permanecer na organização e barganhar por melhores condições.

Outro enfoque apresentado por Bastos (1993) é o normativo. O autor aborda este enfoque a partir do referencial de Weiner e Vardi (1990) que apresentam o comprometimento como sendo o resultado de influências culturais e motivacionais. As pressões normativas exercidas pela cultura organizacional e pelos estímulos motivacionais instrumentais são internalizadas pelos indivíduos, fazendo-os alinhar-se aos objetivos e interesses organizacionais.

Bastos (1993), ainda sobre o enfoque normativo, comenta que estes mesmos autores fazem um alerta sobre dois pontos importantes: “as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais (...) explicam as intenções comportamentais”.

Quando analisadas as características da Geração Y anteriormente citadas (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009) é possível identificar uma propensão maior dos jovens terem um conjunto próprio de valores, não absorvendo as pressões normativas das organizações, principalmente se estas não estiverem alinhadas aos seus valores.

Em relação ao entendimento de carreira, a Geração Y vem buscando alinhamento com uma concepção diferente da tradicional, ou seja, aquela em que se tem a estabilidade e se almeja a ascensão hierárquica.

Hall (2002) comenta que a carreira geralmente é entendida de quatro formas distintas:

- a) carreira como avanço: está associada à movimentação vertical, subindo posições hierárquicas. Este avanço é representado pelas promoções dentro de uma organização ou ascendendo para posições hierarquicamente superiores em outras. Segundo o autor esta forma poderia ser resumida em *“up is good, low is bad”*;
- b) carreira como profissão: está ligada à atividade desempenhada pela pessoa, podendo ser um gestor, professor, advogado ou qualquer outro especialista. Entende-se que existem diferentes níveis de desenvolvimento dentro de cada profissão, com caminhos semelhantes de aperfeiçoamento;
- c) carreira como uma sequência de trabalhos vivenciados: toda pessoa que trabalhou durante a vida teve uma carreira, tratando-se da trajetória profissional do indivíduo. Todos os tipos de movimentações, independente da direção (lateral, superior ou inferior) ou função (profissão), constituem a carreira da pessoa;
- d) carreira como uma sequência de funções e experiências vivenciadas: refere-se às experiências que constituem o histórico de trabalho. O autor associa a este tópico o conceito de carreira subjetivada apresentado por Hughes e Coser (1994) como sendo o conjunto das mudanças de aspirações, satisfações, autoconceito e outras atitudes que a pessoa toma no trabalho e na vida. O autor considera que a carreira objetiva (pontos “a” e “b”) e a subjetiva são duas faces de um mesmo processo.

Quando são analisadas as características da Geração Y é possível identificar indícios de que a concepção de carreiras para muitos destes jovens está cada vez mais relacionada aos aspectos subjetivos (ponto “c” e “d”). A busca por atuar em empresas nas quais possuam afinidade de valores, tenham um bom ambiente de trabalho e que possibilitem equilibrar a vida pessoal e profissional, são algumas das expectativas que fazem estes jovens a moldar suas carreiras diferentemente de pessoas de outras gerações, como os *Boomers* e *pré-Boomers*, normalmente concentrados em desenvolver uma carreira objetiva.

Do ponto de vista organizacional, o cenário de competitividade global provocou mais mudanças no modelo de gestão das companhias. Casado (2007) aponta que a partir dos anos 90 as organizações entenderam que só a redução de custos não seria suficiente para mantê-las vivas, mas seria necessário “fazer mais com menos”. Fischer (2002) comenta que as organizações começam a utilizar modelos de gestão estratégica alinhados a teorias como a Vantagem Competitiva de Michael Porter de 1985 e as Competências Essenciais de Prahalad e Hamel de 1994. A utilização de políticas de meritocracia incentivam as pessoas a entregar os resultados esperados.

A terceirização, as privatizações e a ampliação da atuação global, reforçam a necessidade de um modelo de gestão de pessoas diferente dos utilizados anteriormente.

Abaixo são apresentadas algumas características apresentadas pelos jovens da Geração Y que possibilitam uma maior aderência ao novo contexto e requerem que a gestão de pessoas se adeque ao perfil destes profissionais (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009):

- a tecnologia e a informática fazem parte de suas vidas;
- sentem-se confortáveis com as mudanças;
- sabem que é necessário atuar colaborativamente para alcançar os objetivos;
- possuem facilidade para desenvolver *network*;
- são auto-confiantes e otimistas em relação ao futuro;
- buscam o desenvolvimento de suas competências;
- gostam de ser desafiados;
- gostam de receber um direcionamento claro do responsável em relação ao que deve ser realizado;
- estão acostumados a realizar diversas atividades ao mesmo tempo;
- valorizam a autonomia e flexibilidade ao executar as suas atividades;
- gostam de ter o seu trabalho reconhecido e esperam uma rápida ascensão na carreira;
- são comprometidos com a organização, quando existe alinhamento de valores e objetivos;
- são individualistas e comprometidos com a própria carreira, não necessariamente desenvolvida em uma única organização;

- estão acostumados com a diversidade (étnica, de idiomas, tradições familiares e alinhamento sexual, por exemplo);
- buscam equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Devido à grande quantidade de características semelhantes à Geração X, alguns autores não notam diferenças significativas quanto aos comportamentos demonstrados no ambiente de trabalho e, por isto, preferem considerar em suas análises estas duas gerações como sendo uma só (WESTERMAN e YAMAMURA, 2007).

3.6. Os Desafios do Gerenciamento da Geração Y

Apesar das diferenças existentes entre as gerações a gestão dos novos talentos é fundamental para as organizações. Primeiramente, porque são eles que garantirão a continuidade da organização no longo prazo, ao substituírem os profissionais mais velhos. Segundo, quando observamos o contexto atual, é possível notar que se trata da geração presente no mercado de trabalho com o perfil mais alinhado às exigências do ambiente.

Dentre as características apresentadas pela Geração Y e que são fundamentais para as organizações podemos citar: familiaridade com a tecnologia; alto nível de qualificação; adaptabilidade a mudanças; motivação por desafios; foco nos resultados; valorização dos trabalhos flexíveis; voltada a ações sociais; construção e utilização de redes de relacionamento; e busca do desenvolvimento contínuo (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009).

No entanto, a literatura sobre Geração Y (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009) aponta alguns desafios para os gestores destes jovens. Características como:

- a) postura individualista: muito provavelmente advém do resultado do processo de *downsizing* promovido pelas organizações e vivenciado pelos pais destes jovens. A Geração Y é comprometida com a organização quando identifica uma congruência de

valores, porém quando isto não acontece ela tende a priorizar o próprio interesse em relação aos da organização.

- b) desvalorização da busca por um emprego estável: muito em função da justificativa apresentada no tópico anterior, diferentemente dos seus pais, a Geração Y tende a realizar as ações que beneficiem o desenvolvimento de sua carreira independente da organização que ela esteja atuando. Não que ela necessite mudar sempre de emprego, mas estes jovens tendem, em caso de insatisfação, a procurar outras alternativas que melhor se alinhem às suas expectativas;
- c) busca do reconhecimento pelas entregas realizadas: esta geração valoriza a meritocracia, exigindo ser reconhecidas pelo valor que ela agrega para a organização. Estes jovens quando percebem que a sua atuação é destacada sentem-se desconfortáveis com uma lenta ascensão na carreira.
- d) busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional: filhos dos *Boomers* (estes têm como característica a valorização do *status* profissional), jovens da Geração Y, reclamam da ausência dos pais na infância e buscam um caminho diferente agora que iniciam sua vida profissional. Outro fator que pode estimular este desejo é o ritmo de trabalho que as organizações necessitam exigir para se manterem competitivas, estimulando estas características em diversos profissionais, inclusive os da Geração Y.
- e) questionar o posicionamento dos gestores: talvez em função dos próprios pais *Boomers* que estimularam o diálogo em casa e deram liberdade aos filhos para se posicionarem, o entendimento de “respeito à hierarquia” foi alterado.
- f) busca de um direcionamento claro e *feedback* dos gestores: alguns dos jovens que cresceram jogando vídeo game estão acostumados a receberem as suas missões no início do jogo, recebendo o *feedback* do ocorrido logo na sequência.

Está claro que apenas um posicionamento hierárquico dos gestores não garantirá a condução e retenção dos talentos da Geração Y. Muito provavelmente eles terão que aprimorar as suas competências de liderança para encontrar a melhor forma de conduzir e desenvolver estes jovens.

Além da realização de ações de desenvolvimento tanto com os jovens profissionais, como com os gestores, é essencial que as organizações possuam e utilizem ferramentas de gestão estratégica de pessoas que sejam reconhecidas como legítimas pelos profissionais da geração pesquisada.

Estas ferramentas permitem clarificar o posicionamento da organização em relação a determinados assuntos que podem ser considerados polêmicos, como remuneração, carreira ou qualidade de vida no trabalho, direcionando o alinhamento entre as expectativas dos profissionais e da empresa.

A seguir, detalharemos estes caminhos para gerenciar os jovens da Geração Y em dois tópicos. Um deles abordará a perspectiva do desenvolvimento, o outro da gestão estratégica de pessoas.

3.6.1. O Caminho do Desenvolvimento

A necessidade de desenvolver as pessoas existe nas organizações desde a época da administração Taylorista e Fordista (EBOLI, 2004). Segundo a autora, nesta época se formaram as primeiras áreas de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações que tinham como objetivo fornecer as habilidades operacionais que permitissem os colaboradores realizarem o seu trabalho. Com a mudança de contexto, o ambiente mais competitivo e dinâmico exigiu dos profissionais de todos os níveis hierárquicos “uma postura voltada ao autodesenvolvimento e à aprendizagem contínua” (EBOLI, 2004).

Muitas vezes, nas organizações, entende-se que o tema desenvolvimento é de responsabilidade da área de Recursos Humanos. No entanto, é fundamental que os gestores tenham consciência do seu papel no desenvolvimento dos membros de sua equipe (EBOLI, 2002). Segundo a autora, “os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seu papel de educadores, formadores e orientadores no cotidiano de trabalho, criando um ambiente em que os membros da equipe se sintam motivados a utilizar toda a sua potencialidade e a buscar sempre padrões elevados de desempenho”.

Eboli (2002) afirma que muitas vezes os profissionais são submetidos a programas educacionais tradicionais, ou seja, aqueles realizados em sala de aula, porém, seria importante também atentar-se para a possibilidade do desenvolvimento a partir de ações vivenciais.

Antonello (2005) divide as ações de desenvolvimento em formais e não formais. Segundo a autora, as práticas formais acontecem em sala de aula, proporcionam o desenvolvimento apenas individual e se tratam de uma passagem vertical do conhecimento (tutor para o aluno). Já as práticas não-formais ocorrem no cotidiano de trabalho, podendo proporcionar o aprimoramento horizontal (diversas pessoas envolvidas).

Dentre algumas das práticas que os gestores podem utilizar para realizar o desenvolvimento atitudinal do jovem profissional da Geração Y às necessidades da organização podemos citar algumas ações não-formais como o envolvimento do profissional em equipes formadas por membros de diversas gerações, programas de *mentoring* ou *coaching*. A opção do *coaching* e das equipes multietárias podem também ser consideradas para o desenvolvimento dos gestores que necessitam romper com alguns paradigmas ao conduzir equipes formadas por jovens talentos da Geração Y.

Segundo Dingman (2004, *apud* FERREIRA, 2008), o *coaching* é uma ação estruturada que visa obter resultados no curto prazo, podendo estar focado em melhorias pessoais ou organizacionais. No geral, o *coach* apresenta diversas experiências e assessora os profissionais a alcançarem os objetivos propostos inicialmente por meio da conscientização das atitudes relacionadas às atividades desempenhadas. Este processo pode ser conduzido pelo próprio gestor ou por um consultor externo especialista no assunto.

Já o *mentoring* é apontado por Dingman como um processo mais flexível de tutoria, quando comparado ao *coaching*. Segundo o autor, o mentor é um profissional da própria organização e de um nível hierárquico, na maioria das vezes, superior ou equivalente que constrói um relacionamento com o *mentee* (profissional que é tutelado). O mentor fornece o apoio e aconselhamentos, com base em sua experiência, quando necessário para que o *mentee* consiga se desenvolver e progredir na carreira.

Os grupos de trabalho, no geral, forçam a relação entre as pessoas estimulando a troca de opiniões. O ponto fraco deste método é a falta de uma estrutura prévia, deixando o aprendizado condicionado à percepção que o profissional teve durante as relações.

As ações citadas acima são apenas algumas das que podem apoiar as organizações a melhorar o alinhamento entre as suas expectativas e as da Geração Y. Independentemente de quais

possam ser recomendadas, o mais importante é que elas sejam escolhidas considerando o contexto de atuação e as necessidades e características de cada indivíduo (DUTRA, 2002).

3.6.2. O Caminho da Gestão Estratégica de Pessoas

O contexto vivenciado pelas organizações após os anos 90 é caracterizado por diversas mudanças no ambiente empresarial e na sociedade. Segundo Albuquerque (2002), a globalização, as rápidas mudanças tecnológicas e a competitividade fizeram as organizações repensar suas estruturas. O autor afirma que estas mudanças colocaram as organizações em outro nível de complexidade. Para Albuquerque (2002), gerenciar as pessoas, neste novo contexto trata-se de um dos grandes desafios da área de Gestão de Pessoas.

É neste contexto que a gestão estratégica de pessoas ganha força. Segundo este autor, as ações de recursos humanos devem ser pautadas pela estratégia da organização, possibilitando que a área tome decisões e crie políticas e programas alinhados ao direcionamento dado ao negócio.

Dutra (2002) afirma que este contexto fez com que as organizações necessitassem modificar o perfil de seus profissionais, passando de obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores. Segundo o autor o comprometimento das pessoas com o negócio e com a estratégia passa a ser fundamental para as organizações.

Este envolvimento não se dá apenas com discursos engajadores ou com pagamento de bons salários e benefícios, ou seja, o profissional também buscará obter algumas vantagens na relação com a empresa. Por este motivo, Dutra (2002) entende que encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as expectativas dos profissionais é fundamental.

O autor aponta que para que este equilíbrio seja encontrado e mantido, tanto as pessoas quanto as organizações devem assumir alguns papéis. As pessoas devem entender que o desenvolvimento e as escolhas de carreira são suas responsabilidades. Já as organizações

devem criar políticas e práticas transparentes que norteiem e estimulem o desenvolvimento de seus colaboradores.

Embora programas estratégicos de gestão de pessoas sejam apontados como necessários para a sobrevivência das organizações neste novo contexto (FISCHER, 2002), algumas empresas ainda oferecem certas resistências. Dutra (1996) cita as mais recorrentes:

- resistência a mudanças: muitas vezes a organização acha que já sabe o que é o melhor para os seus funcionários e consideram um desperdício de tempo e dinheiro investir em práticas estratégicas de gestão de pessoas;
- resistência em assumir o papel de gestor de pessoas: algumas pessoas preferem não encarar a responsabilidade de mediar a divergência de interesses entre colaboradores e organização;
- histórico de sistemas mal construídos: fato que gera falta de credibilidade para futuros movimentos que tenham intuito semelhantes;
- imediatismo: a falta de resultados rápidos pode desmotivar os gestores a investirem em algumas práticas.

Fischer (2002) aponta que no contexto atual as empresas começam a adotar modelos estratégicos de Gestão de Pessoas. Segundo o autor, a gestão por competências é um dos métodos que a área de Recursos Humanos desenvolveu para alinhar a gestão de pessoas ao direcionamento estratégico da organização.

Dutra (2002) afirma que muito da descrença na gestão de pessoas vem de práticas equivocadas adotadas pelas empresas com base apenas no empirismo. Segundo o autor, dentre as diversas características de um programa estratégico de gestão de pessoas, estão a necessidade de transparência e critérios bem definidos para garantir a sua efetividade.

O autor sugere a criação de um modelo de gestão calcado no conceito da entrega, ou seja, agregação de valor para a organização. Dutra sugere que as entregas sejam detalhadas conforme o nível de exigência e responsabilidade dos cargos.

Ao gerenciar os profissionais da Geração Y desta forma, algumas de suas ansiedades podem ser confortadas, como:

- saber quais são as expectativas da organização: ao definir as competências as organizações apontam para as pessoas quais são as entregas desejadas;
- reconhecimento pelas entregas: quando a expectativa da organização está claramente definida é possível verificar se a pessoa consegue atendê-la, podendo ser reconhecido por isto;
- constante busca pelo desenvolvimento: com a sinalização de quais são as competências esperadas de cada profissional é possível que estes busquem desenvolver-se naquelas onde possuem maior dificuldade;
- valorização da meritocracia: a entrega está alinhada ao quanto cada profissional agrega de valor para a organização. A organização ao identificar uma pessoa que contribui com esta agregação tem condições de reconhecê-la;
- direcionamento da própria carreira: a gestão por competências possibilita que as informações necessárias para o planejamento e escolhas profissionais estejam claras, permitindo que a organização e os colaboradores tomem as melhores decisões considerando todas as possibilidades.

Outro aspecto considerado importante pela Geração Y, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um ponto que não possui soluções tão consolidadas quanto às questões acima abordadas.

Esta inquietação, no geral está ligada a discussões sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (SANT'ANNA e MORAES, 1998). Tema que vem sendo um aspecto cada vez mais valorizado com a entrada de profissionais mais qualificados no mercado de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

A autora apresenta em sua obra as competências para Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho que devem considerar as dimensões biológica, psíquica e social dos profissionais. Apesar da descrença por parte de muitas organizações nos resultados trazidos por programas de QVT, Limongi-França (2009), acredita que esta discussão vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações no contexto atual.

Segundo pesquisa realizada pela autora (LIMONGI-FRANÇA, 2009), as ações relacionadas à dimensão biológica (lazer interno, ambiente físico, arranjos flexíveis e benefícios) são as que possuem maior destaque. Já as dimensões social (reciclagem, palestra e cidadania) e psicológica (tratamentos terapêuticos e lazer externo) possuem um destaque menor.

Em outros países esta preocupação também vem se mostrando presente. Nos Estados Unidos a pesquisa organizada pela SHRM (2008) mostra que o aumento da busca por este equilíbrio como o 5º ponto que mais preocupa a gestão estratégica de pessoas das organizações neste país. Já na Europa a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2006) publicou um estudo que mostra as percepções das organizações e dos trabalhadores da União Europeia em relação ao tema.

A pesquisa europeia mostra que tanto os trabalhadores quanto os gestores entendem que as organizações também são responsáveis pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos empregados. Os autores do relatório comentam que as organizações podem exercer uma influência positiva sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores, atuando para a melhor distribuição da carga de atividades durante a jornada de trabalho.

Este relatório ainda aponta que para 26% dos trabalhadores entrevistados a introdução ou extensão de políticas de horários flexíveis ou utilização de banco de horas seria uma iniciativa importante para o balanceamento da vida pessoal e profissional. Outros 19% responderam que a redução da jornada de trabalho semanal seria a melhor alternativa para viabilização do balanceamento.

Neste tópico apresentamos algumas alternativas de práticas estratégicas de gestão de pessoas que podem impactar positivamente a Geração Y na busca por acalmar alguns de seus anseios (conforme citados no item 3.4).

Se na década de 90 os gestores tiveram que modificar a forma de administrar as organizações, a partir da segunda metade dos anos 2000, eles estão aprendendo a gerenciar as pessoas que nasceram ou cresceram neste contexto e por tanto tem as características desta época enraizadas. Se foi difícil adaptar-se ao contexto externo, ajustar-se ao público interno (leia-se aqui, a Geração Y) vem se mostrando uma tarefa bastante árdua também (MARTIN, 2005).

O autor acredita que durante o trabalho de campo certamente encontrará outras alternativas de práticas de gestão ou derivações das apresentadas. O objetivo deste tópico foi mostrar que existem propostas que podem amenizar algumas inquietações da Geração Y.

3.7. Síntese da Abordagem Conceitual Utilizada e Direcionamento da Pesquisa

Este tópico tem por objetivo amarrar todo o referencial conceitual apresentado. O autor que em função do tema abordado no trabalho ainda não possui base conceitual consolidada no meio acadêmico e da existência de alguns sutis desalinhamentos percebidos na caracterização das gerações entre as leituras realizadas.

Como foi verificado na literatura que aborda as coortes e as gerações não há um consenso sobre as datas que delimitam cada grupo. Mesmo os agrupamentos, algumas vezes, não são segmentados com uma uniformidade de critérios. Um ponto importante a ser considerado é a diferenciação do conceito de coortes e gerações, que apesar de serem distintos vem sendo tratados de forma semelhante.

Foi visto também que existem fatos globais que impactam as gerações de diversos países e existem especificidades locais que podem influenciar as pessoas de uma única nação. O trabalho de Motta et al (2002), embora divida os *Boomers* em dois agrupamentos, mantém um certo alinhamento com a caracterização encontrada em muitos artigos. O trabalho do autor mesmo que mostre certa divergência entre as datas de começo e fim das coortes brasileiras e norte-americanas, apresenta relativo paralelismo entre elas.

O Quadro 5, a ser apresentado em seguida, mostra um paralelo entre as datas e características das coortes brasileiras e americanas apresentadas por Motta et al (2002) e gerações descritas por Smola e Sutton (2002). A escolha do trabalho de Motta et al (2002), mesmo se tratando de um trabalho da área de Marketing, é em função de ser um autor com diversas publicações sobre o tema e abordar a questão também sob a ótica brasileira. A última coorte americana apresentada no Quadro 5 vem do trabalho de Ikeda et al (2008) que utilizou Motta et al (2002)

como um referencial conceitual de destaque. Já a escolha de Smola e Sutton (2002) se deve ao fato de ser um dos trabalhos, que utiliza o termo geração (com a conceituação de coorte), mais referenciados dentre os analisados e ser um dos poucos que tentou verificar a questão de forma longitudinal. A caracterização apresentada por Smola e Sutton (2002) será enriquecida por colaborações de autores (WESTERMAN e YAMAMURA, 2007) que demonstram alinhamento com o seu trabalho.

Motta et al (2002) apresentam as datas de segmentação das coortes com base na época que as pessoas vivenciam os fatos, ou seja, quando elas possuem de 17 a 23 anos. Já Smola e Sutton (2002) segmentam as gerações com base na data de nascimento, mesmo que a referência dos fatos vivenciados remetam também à juventude. Para facilitar o entendimento do quadro transformaremos as datas apresentadas por Motta et al (2002) em idade de nascimento, subtraindo 17 anos do limite superior da coorte, considerando, assim, a máxima amplitude possível. A seguir, apresentamos o Quadro 5:

Quadro 5: Alinhamento das coortes e das gerações entre diferentes autores

Coorte Brasileira (Motta et al, 2002)	Coorte Americana (Motta et al, 2002)	Gerações (Smola e Sutton, 2002)
“Otimismo” (1937-1950): a liberdade política, a melhora econômica e o acelerado processo de industrialização criaram um sentimento nacionalista e otimista na população.	“ <i>Boomers I</i> ” (1946-1955): viveram em um período de grande prosperidade econômica. O individualismo, a busca pela satisfação pessoal e o idealismo são características desta coorte.	“ <i>Baby Boomers</i> ” (1946-1964): esta geração assistiu a Guerra do Vietnã, a luta pelos direitos civis e a revolução sexual. Eles assistiram a fraqueza dos líderes políticos e empresariais. Algumas das características são: otimismo, o “desrespeito saudável pela autoridade”, trabalham em equipe, busca pela satisfação pessoal, competitividade e preocupação com os próprios interesses (Westerman e Yamamura, 2007).
“Anos de Ferro” (1951-1963): período de ditadura militar no qual o país foi submetido à censura e à repressão política e cultural. Foi uma época de expansão econômica, industrial e educacional. Características como nacionalismo e a mistura de sensação de medo e euforia demarcaram a coorte.	“ <i>Boomers II</i> ” (1956-1966): assistiram o fim da Guerra do Vietnã, o escândalo <i>Watergate</i> e a crise do petróleo. O desemprego, a inflação e a recessão marcaram o fim da boa fase da economia. Possuem características individualistas, porém são pessimistas e buscam tirar proveito do sistema invés de consertá-lo.	
“Década Perdida” (1964-1974): época de crise econômica e grande incerteza. Possuem características como o individualismo, materialismo, pragmatismo, preocupação com status social e descrença em relação ao governo e às empresas.	“Geração X” (1967-1977): vivenciaram um aumento no número de divórcios, a ausência dos pais e estão acostumados a conviver com a diversidade. Compreendem as adversidades e não possuem engajamento político e buscam aproveitar suas vidas.	“Geração X” (1965-1978): vivenciaram época de insegurança econômica e familiar (pais trabalhando e alto índice de divórcio). São individualistas, influenciados pelas consequências do <i>downsizing</i> , acostumados com a diversidade e tecnologia.

Coorte Brasileira (Motta et al, 2002)	Coorte Americana (Motta et al, 2002)	Gerações (Smola e Sutton, 2002)
“O Ser por Si Só” (pós 1975): época de maior estabilidade econômica, recuperação dos valores éticos e propensão ao consumismo. Aprenderam a viver em um mundo global e desenvolveram intimidade com a tecnologia digital.	“Pós 1994” (pós 1978): vivenciaram a revolução da informação e o desenvolvimento da internet. Apresentam elementos idealistas e voltada a ações sociais (IKEDA et al, 2008).	“Geração Y” (1979-1994): É a primeira a vivenciar desde a juventude um mundo conectado. Como a Geração X, viram o contato com os pais reduzidos e possuem desconfiança das instituições. Procuram expressar as suas opiniões e espera-se que seja a primeira geração a ser socialmente ativa desde a década de 1960.

Fonte: O autor com base em MOTTA et al (2002) e SMOLA e SUTTON (2002);

WESTERMAN e YAMAMURA (2007); IKEDA et al (2008)

O Quadro 5 nos mostra que apesar de encontrarmos algumas diferenças é possível notar certo alinhamento entre os referenciais apresentados. Caso este quadro fosse expandido, incluindo os resultados das demais literaturas citadas sobre o tema, a proximidade entre as coortes e gerações norte-americanas e brasileira seria mantida.

Outro ponto a ser considerado é a questão levantada por Motta et al (2002) e Twenge (2010) que apresenta o desenvolvimento de cada geração ocorrendo de forma linear. Segundo os autores, não é possível encontrar um abismo entre pessoas do final de uma geração e do começo da próxima, conforme Gráfico 3.

A influência dos estágios de vida também impacta na caracterização das gerações. Muitas das características atribuídas são retiradas de estudos sobre como as gerações se portam hoje (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; MAXWELL e OGDEN, 2007; WESTERMAN e YAMAMURA, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009; entre outros), sem levar em conta os resultados de estudos longitudinais. Entende-se que ao analisar um *Boomer* hoje, os efeitos dos estágios de vida já estão absorvidos em sua caracterização. Sendo assim, diferentemente dos estudos analisados por Twenge (2010) que tinham como intenção verificar a manutenção de certas características ao longo do tempo, o presente trabalho verificará como as gerações se portam hoje, independentemente das características estudadas se manterem com a mesma intensidade no futuro.

Assim sendo, do capítulo de Metodologia em diante será adotada a divisão das gerações apresentada por Smola e Sutton (2002) e as características de referência a serem pesquisadas serão as relacionadas no item 3.5 deste trabalho.

Observa-se que, embora tenham sido caracterizadas as gerações *Baby Boomer* e X, o foco deste trabalho é a Geração Y. O referencial conceitual apresenta o contexto vivenciado por esta geração e as principais oportunidades de contribuição e desafios.

A partir da década de 90 a revolução tecnológica transformou o ambiente de trabalho. Em meio a um cenário de intensa competitividade e do crescimento da complexidade das organizações a Geração Y passa a entrar no mercado de trabalho. Devido ao alinhamento das características da Geração Y às exigências do ambiente como agilidade, flexibilidade, adaptabilidade a mudanças, foco no resultado, interesse pelo constante desenvolvimento, este grupo de pessoas pode ser considerado muito importante para as organizações.

No entanto, a gestão destes profissionais vem sendo uma questão de preocupação para as organizações (BARRETO et al, 2010). Lidar com características como alto nível de questionamento, foco na própria carreira, cobrança pelo reconhecimento, valorização do “*feedback*”, busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outras, são um desafio para os gestores de outras gerações.

Algumas alternativas foram levantadas como possíveis ações a serem realizadas pelos gestores e organizações. Uma delas foi a possibilidade da aplicação de ações de desenvolvimento pelos gestores, nas quais eles assumiriam o papel de desenvolvedores para nortear as ações dos jovens da Geração Y, alinhando-as às expectativas da organização.

Outra possibilidade levantada foi a utilização de práticas e políticas estratégicas de gestão de pessoas para motivar os jovens a permanecerem nas empresas. Estas políticas e práticas, quando alinhadas à estratégia da organização e apresentadas de forma transparente, sinalizariam as expectativas da organização e possibilitariam que as mesmas fossem analisadas pelos profissionais, levando ao entendimento de ambas as partes.

O esquema abaixo tenta trazer de forma visual o encadeamento do referencial teórico apresentado:

Figura 1: Visualização gráfica das principais ideias do trabalho

Fonte: O autor

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que a ciência não é o único caminho para acessar o conhecimento. O fato de algo ter sido gerado pelo conhecimento popular, observação empírica ou tradições, não o caracteriza como incorreto. No entanto, a falta da realização de um estudo científico pode fazer com que o conhecimento gerado não consiga explicar alguns “comos” e “porquês”.

As autoras argumentam, ainda, que além de fornecer explicações, o conhecimento científico, pelo fato de ser construído a partir de fatos e dados, com base na lógica e racionalidade, consegue trazer uma visão mais próxima da realidade, já que minimiza a subjetividade do observador.

Sendo assim, quando são analisadas as produções populares sobre gerações, é provável que muitos dos conteúdos trazidos estejam alinhados à realidade encontrada, no entanto eles podem estar carregados de opiniões subjetivas e não possuem a profundidade necessária para responder determinadas questões.

Para que o trabalho seja considerado científico é necessário seguir todos os passos de uma metodologia apropriada. Os capítulos dois e três deste trabalho constituem dois dos passos mais importantes para viabilização do estudo. Colocar o problema de pesquisa de forma precisa e realizar um estudo conceitual que embasará a fase investigativa são etapas obrigatórias para qualquer estudo científico (MARCONI e LAKATOS, 2006; MARTINS, 2002).

Após a apresentação do referencial conceitual, o presente trabalho apresenta a metodologia de pesquisa que, a partir dos diversos aspectos teóricos levantados, norteará a fase de investigação.

4.1. A estrutura do Estudo

Quanto à classificação do estudo realizado, podemos considerá-lo exploratório descritivo. Exploratório em função da pouca literatura científica sobre o tema, principalmente no Brasil, e descritivo devido à intenção do autor em descrever a relação dos gestores com a Geração Y como objetivo do trabalho (MALHOTRA, 2001).

Já Hirano e Abramo (1979) sugerem um esquema tipológico para classificar pesquisas sociais. O primeiro ponto colocado pelos autores refere-se aos campos de atividade humana ou aos setores de conhecimento em que o trabalho se insere. Dentre os tipos apresentados pelos autores, este trabalho se encaixa no multidisciplinar por abordar questões relacionadas às áreas administrativas sociais.

O próximo item abordado pelos autores classifica a pesquisa segundo a utilização dos resultados. Segundo as possibilidades apresentadas, esta pesquisa é do tipo aplicada, pois será possível que após apresentada, os seus resultados possam ser utilizados para solucionar problemas concretos.

Na sequência, os autores abordam o processo de estudo. Hirano e Abramo colocam que é comum e até desejável que as pesquisas se enquadrem em mais de um tipo de estudo. O presente estudo pode ser classificado como:

- estrutural, pois analisa a dinâmica interna e as inter-relações dos gestores e profissionais da Geração Y nas organizações; e
- comparativo, pois é a comparação entre as gerações que ajuda a apontar alguns pontos importantes e mudanças necessárias na gestão da Geração Y.

Os autores também classificam a pesquisa com base na natureza dos dados. Dentre os dois tipos definidos, o presente estudo se enquadra na pesquisa subjetiva ou de opinião e atitudes. Ou seja, não apresenta um retrato fiel da realidade, mas sim as percepções dos participantes em relação ao objeto de estudo.

Hirano e Abramo também diferenciam as pesquisas quanto à extensão do campo de estudo. Dentre os dois tipos apresentados, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa monográfica e de profundidade, pois ela foca em um problema específico e busca analisar o maior número de variáveis relacionadas ao tema pesquisado.

Para facilitar a operacionalização da pesquisa é interessante que as variáveis dependentes e independentes sejam identificadas. As variáveis dependentes referem-se aos fatos que devem ser explicados, enquanto que as independentes são aquelas que são manipuladas para verificar como os seus resultados impactam as dependentes (MARCONI e LAKATOS, 2006).

Quando voltamos à pergunta problema, “como os gestores de organizações complexas administram os jovens profissionais da Geração Y para aproveitar as suas contribuições?”, podemos dizer que:

- a **variável dependente** é: o aproveitamento das contribuições da Geração Y; e
- a **variável independente** são: as alternativas de gerenciamento das características e expectativas da Geração Y.

A metodologia utilizada na pesquisa pode ser observada na Figura 2 a seguir:

Fonte: O autor

4.2. A Amostra

Hirano e Abramo (1979) ao apresentarem um esquema tipológico de pesquisa destacam como um dos itens classificatórios os tipos de amostras. Dentre os dois tipos apresentados, esta pesquisa se enquadra no intencional, isto é, aquele que o pesquisador escolhe diretamente os representantes do seu universo de pesquisa.

As organizações que compõe a amostra desta pesquisa são de grande porte e/ou produzem produtos alta complexidade, demandando mão de obra qualificada.

A opção de envolver diversas organizações teve como intuito minimizar a limitação da análise de uma única realidade. Desta forma, atende-se ao objetivo de se realizar uma investigação exploratória descritiva e mais ampla que um estudo de caso permitiria, ainda que não se trate de uma pesquisa quantitativa de larga escala.

A escolha das empresas considerou primeiramente a conveniência, ou seja, a facilidade de acesso a pessoas dispostas a cederem o seu tempo para colaborar com o estudo. E, depois, como fator de priorização, levou-se em conta o setor de atuação da empresa. A intenção de investigar empresas de diversos segmentos teve como intuito tentar constituir uma amostra com maior possibilidade de diversificação, objetivando contemplar um leque maior de questões.

Para isto, a hipótese considera que em função de especificidades do setor de atuação, determinadas organizações atrairiam profissionais da Geração Y com características mais ou menos ressaltadas do que outras empresas. Como por exemplo, o setor financeiro que tenderia a atrair jovens que, embora valorizem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, aceitam trocá-lo por um reconhecimento remuneratório mais agressivo.

A segmentação de mercado é sempre um assunto controverso, encontrando terreno de discussão fértil nas áreas de conhecimento da Economia e do Marketing. A análise setorial buscou analisar as características do negócio, culturais e administrativas que podem influenciar o comportamento das pessoas, bem como atrair e reter determinados perfis profissionais.

Para isto, consideramos segmentos convencionais (que aparecem em diversas análises setoriais) e procuramos descrever estereótipos ou tipos, buscando evidenciar perfis de diferenciação dos profissionais.

Portanto, além de considerar uma segmentação convencional, foram considerados também os seguintes critérios, para a classificação das empresas pesquisadas:

- características do negócio: dinamismo, agressividade, tipo de produto ou serviço desenvolvido, tipo de mercado em que atua;
- características culturais e administrativas: rotatividade, política salarial, ambiente de trabalho (convencional ou alternativo), estrutura hierárquica e nível de burocracia;
- perfil profissional requerido: criatividade, profundidade técnica, valorização da qualidade de vida, ambição.

Mesmo entendendo que existam outros setores com características interessantes de serem analisadas para questão da Geração Y, em função de limitação do tempo definido para finalização da pesquisa, optamos por analisar apenas quatro setores. A descrição geral das características diferenciadoras de cada um dos segmentos segue abaixo:

- **Industrial:** setor tradicional, de mudanças lentas, exige profundidade técnica originada por formação acadêmica, propicia desenvolvimento técnico, ambiente e estrutura tradicionais.
- **Tecnologia/ Agência de Publicidade:** setor dinâmico, alta intensidade de criatividade e inovação, ambiente e estrutura organizacional pouco rígida e não tradicional.
- **Financeiro:** setor agressivo e competitivo, política remuneratória agressiva, clima de pressão, ambiente e estrutura tradicionais.
- **Público:** setor de mudanças lentas, proporciona estabilidade profissional, recrutamento por meio de concurso público, alto nível de burocracia e baixa competitividade organizacional.

A meta inicial deste trabalho foi conseguir a adesão de 20 organizações, sendo 5 em cada um dos setores mencionados acima.

4.3. A Coleta

Hirano e Abramo (1979) ao definirem um esquema tipológico de pesquisa colocam como um dos itens classificatórios a procedência dos dados. O presente estudo utiliza dados

secundários, como informações coletadas diretamente no *site*, materiais informativos e apresentações fornecidas pelas próprias empresas. No entanto, os dados secundários apenas apoiaram as análises realizadas, pois preferimos focar nos dados primários vindos de observações e entrevistas.

Na sequência detalharemos as técnicas de coleta de dados primários utilizados a observação e a entrevista.

A Observação

Segundo Marconi e Lakatos (2006), a técnica da observação utiliza os sentidos para obter informações. Segundo as autoras, a utilização desta técnica pode contribuir quando os indivíduos investigados não possuem consciência a respeito do seu comportamento.

Uma das vantagens da utilização desta técnica trata-se da aquisição de informações não presente em roteiros de entrevistas (MARCONI e LAKATOS, 2006). Já dentre as limitações, podemos citar a subjetividade da interpretação do observador e a aleatoriedade da ocorrência de fatos marcantes que podem ou não acontecer, com uma alta ou baixa intensidade.

Ander-Egg (1978, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2006) apresentam modalidades de observações. Dentre as citadas, as que mais se alinham a este trabalho são “Observação Assistemática” e “Observação Efetuada na Vida Real”.

A “Observação Assistemática” ocorre quando o pesquisador capta fatos reais sem utilizar técnicas especiais ou perguntas diretas. Segundo Rudio (1979, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2006), trata-se das informações captadas através de uma experiência casual sem determinação prévia sobre aspectos que serão observados. Como pontos de atenção, o autor comenta que o pesquisador pode deduzir fatos além dos presenciados e que pode deixar-se envolver emocionalmente.

Já a “Observação na Vida Real” é o registro espontâneo de dados de situações, à medida que eles forem ocorrendo. Segundo o autor, os dados devem ser registrados no local do evento para evitar “tendências seletivas e a deturpação na reevocação”.

A Entrevista

Segundo Marconi e Lakatos (2006), “(...) a entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Best (1972, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2006) aponta que a entrevista é um dos instrumentos mais importantes da investigação social, pois quando bem aplicado, pode ser superior a muitos outros sistemas de obtenção de dados.

Dentre as vantagens em utilizar esta técnica é possível citar a flexibilidade do entrevistador poder esclarecer pontos, aprofundar questões ou buscar maior precisão nas respostas (MARCONI e LAKATOS, 2006). Entre as limitações temos: a potencial dificuldade de comunicação entre as partes; a chance do questionador influenciar o entrevistado; a possível retenção de informações por parte do entrevistado por se sentir intimidado; o tempo gasto para realização de cada seção; e a alta complexidade da aplicação da técnica.

A técnica de entrevista que utilizada neste trabalho é a Entrevista Focalizada. Segundo Ander-Egg (1978, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2006), este tipo de entrevista utiliza um roteiro de tópicos relacionados ao problema investigado, no entanto, o pesquisador não necessita seguir uma estrutura formal, tendo liberdade para aprofundar certos pontos e melhor compreender razões e motivos.

Outros autores como MANZINI (2004), denominam este tipo de técnica como entrevista semiestruturada, definindo-a como aquela que se utiliza de roteiros previamente elaborados, cujos questionamentos se fundamentam em teorias ou hipóteses relacionados ao tema da investigação.

Marconi e Lakatos (2006) apresentam os passos que devem ser observados ao aplicar esta técnica:

- contato inicial: trata-se da primeira aproximação com o entrevistado, na qual o pesquisador deve manter um clima de cordialidade, explicar a finalidade da entrevista, qual o seu objetivo e a importância da contribuição para o estudo. Deve-se alertar a pessoa sobre a confidencialidade das informações. O entrevistador deve mais ouvir que falar, intercedendo, apenas, para extrair maior profundidade das respostas.

- formulação das perguntas: o pesquisador deve começar a entrevista pelas questões que possuem a menor probabilidade de não quererem ser respondidas. Caso o entrevistado prefira restringir certos aspectos das respostas, isto deve ser respeitado. Deve-se ter cuidado para não induzir respostas durante as entrevistas.
- registro de respostas: o ideal é que as respostas fornecidas sejam registradas no momento da entrevista, para evitar posterior esquecimento ou distorção dos fatos. Sempre que possível, o registro deve conter as mesmas palavras do entrevistado, evitando resumi-las. Se possível anotar os fatos observáveis (entonação de voz, gestos, atitudes). O pesquisador deve estar atento a possíveis erros, procurando verificar as respostas com os entrevistados.
- término da entrevista: a entrevista deve terminar em clima cordial, possibilitando ao pesquisador acessar o entrevistado novamente para possíveis esclarecimentos. Ao final, o processo deve ser aprovado pelo entrevistado.
- requisitos importantes: as respostas obtidas durante a entrevista devem ser válidas (verificadas através de comparação com outras fontes, considerando possíveis dúvidas e hesitações demonstradas durante a entrevista), relevantes (importância para os objetivos do estudo), específicas e claras (verificar se as informações passadas possuem clareza e coerência), profundas (verificar a intensidade e intimidade com que os sentimentos foram passados) e extensas (amplitude das respostas).

Diferentemente de muitas das pesquisas que estudam as gerações, esta buscou analisar as características da Geração Y pela perspectiva de outras gerações e não apenas a partir da ótica do grupo em questão. Para tanto, gestores das organizações selecionadas foram convidados para uma entrevista.

A intenção inicial era entrevistar, por organização, pelo menos um gestor tático-operacional, preferencialmente, de uma área fim e um gestor tático-estratégico da área de Recursos Humanos. A intenção de abordar um gestor tático-operacional se deve ao fato de ser a pessoa que teria, provavelmente, um contato mais intenso com os profissionais da Geração Y. Já os gestores tático-estratégicos de Recursos Humanos foram entrevistados para verificar a sua percepção sobre o tema aos olhos do especialista em Gestão de Pessoas.

Entendemos que a importância em realizar as entrevistas com estes dois gestores estaria na complementaridade dos pontos de vista, ou seja, seriam ângulos diferentes de análise do mesmo objeto.

Ao convidar as organizações para a pesquisa, foi solicitada a identificação de ao menos um gestor tático-operacional, de área fim, que em cuja equipe houvesse colaboradores da Geração Y, ou seja, profissionais, incluindo estagiários e trainees, com menos de 32 anos (ou seja, nasceram a partir de 1979).

Durante as entrevistas, primeiramente, procurou-se checar o alinhamento da percepção do entrevistado sobre as contribuições e características desafiadoras da Geração Y com o referencial conceitual utilizado. Esta checagem tem por objetivo garantir que a variável dependente foi definida corretamente. O item 3.6 lista algumas das contribuições que foram verificadas, quais sejam:

- familiaridade com a tecnologia;
- alto nível de qualificação;
- adaptabilidade a mudanças;
- motivação por desafios;
- foco nos resultados;
- preferência por autonomia;
- voltada a ações sociais; e
- busca pelo desenvolvimento contínuo.

Foram verificadas, também, as características comportamentais que desafiam os gestores, como:

- postura individualista;
- despreocupação com a estabilidade;
- valorização do reconhecimento pelas suas entregas realizadas;
- busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- questionamento do posicionamento dos gestores; e

- busca de um direcionamento claro e *feedback* dos gestores.

Após investigar como eles veem estes jovens, foi perguntado que ações são realizadas para gerenciá-los. A intenção foi verificar as ações que estão sendo tomadas em relação aos pontos levantados ou outros que venham a surgir durante a entrevista.

Em seguida, foram verificadas se existe a execução de ações de desenvolvimento, a aplicação de políticas e práticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas pelo RH e que apoiem a gestão destas pessoas ou outras iniciativas que não tenham sido contempladas no referencial teórico. A análise das ações dos gestores e das organizações teve como objetivo suportar as análises da variável independente do estudo.

A entrevista foi dividida em duas partes, na primeira, o gestor foi questionado de forma aberta sobre as características da Geração Y e como procura gerenciá-los, permitindo que colocassem as questões que imediatamente vinham a sua mente, ou seja, teoricamente aquelas que mais os preocupavam.

Já na segunda fase da entrevista, com base na literatura, buscamos colocar as principais características da Geração Y, questionando os gestores como eles se relacionavam com elas. Alguns dos pontos não levantados na primeira parte da entrevista puderam ser comentados.

O roteiro utilizado nas entrevistas pode ser encontrado no Apêndice I.

A coleta dos dados iniciou-se na última semana de julho de 2011 e foi encerrada ao final da primeira quinzena de outubro do mesmo ano. Foram realizadas 19 entrevistas em 12 organizações.

4.4. A Análise dos Resultados

Hirano e Abramo (1979) ao apresentarem o seu esquema tipológico de pesquisas destacam três critérios para diferenciar os métodos de análises que podem ser utilizados em um estudo. Dentre aqueles apresentados a presente pesquisa procurou se pautar pela construção dos tipos,

ou seja, com base nos dados coletados busca-se construir um tipo ideal com base nas características encontradas, diferenciando-os dos “não-tipos”.

Dos dados coletados, as fontes secundárias e a observação foram amplamente utilizadas na descrição das organizações participantes. Já as entrevistas foram utilizadas com intuito de responder à pergunta problema e alcançar os objetivos da pesquisa.

Para tabulação dos dados coletados, os resultados de cada entrevista foram separados por questões.

Os tópicos do Capítulo 5 (Resultado da Pesquisa e Análises) apresentarão análises dos resultados das entrevistas. Com o intuito de se apresentar uma relação de características da Geração Y de forma mais concisa, realizou-se contagem dos termos citados e que tivessem uma mesma conotação. O Apêndice II mostra um exemplo de como os Quadros de resultados foram construídos.

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada alguns pontos relevantes para determinadas questões foram citados em mais de uma pergunta. Antes de cada tópico do próximo capítulo as questões consideradas na análise de cada item são apontadas.

4.5. Resumo da Metodologia de Pesquisa

Na sequência, apresentamos o Quadro que resume a metodologia utilizada neste trabalho:

Quadro 6: Resumo da Metodologia de Trabalho

Estrutura	Pesquisa	Referência	Realizado
Caracterização da Pesquisa	Exploratória/ descritiva; Multidisciplinar, aplicada, estrutural/ comparativa, subjetiva ou de opinião e atitudes, monográfica e de profundidade.	MALHOTRA, 2001; HIRANO e ABRAMO, 1979	
Variável Dependente	Aproveitamento das contribuições da Geração Y.	MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009	
Variável Independente	Alternativas de gerenciamento das características e expectativas da Geração Y.	EBOLI, 2002 e 2004; FERREIRA, 2008; DUTRA, 1996 e 2002; LIMONGI-FRANÇA, 2009	
Análise setorial	Indústria; Tecnologia/ Agência de Publicidade; Financeiro; Administração Pública.	Estereótipo definido pelo autor	
Amostra	Intencional	HIRANO e ABRAMO, 1979	
	20 empresa, sendo 5 por setor.	O Autor	12 empresas: 4 indústrias; 4 do setor de tecnologia/ agência de publicidade; 2 do financeiro; 2 do público.
Coleta	Dados Secundários	HIRANO e ABRAMO, 1979	Site, materiais informativos e apresentações.
	Dados Primários	HIRANO e ABRAMO, 1979	Observação e entrevistas
Coleta (entrevistas)	2 entrevistas por empresa (uma pessoa do RH comentando a visão da empresa e gestor de outra área colocando própria visão).	O Autor	19 entrevistas: 12 profissionais de RH e 7 gestores de outras áreas
Análise dos Resultados	Construção dos tipos	HIRANO e ABRAMO, 1979	Análise do conteúdo e contagem de termos com base nas entrevistas.

Fonte: O autor

4.6. Cronograma de Pesquisa

O Quadro 7 mostra as etapas que compuseram este trabalho, bem como o cronograma de execução.

Quadro 7: Cronograma de trabalho

	2009	2010		2011										
Etapas	Mar a Dez	Jan a Jul	Ago a Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
Aprofundamento da literatura a partir da pretensão inicial de pesquisa														
Elaboração e definição do Projeto de Pesquisa e do Referencial Conceitual														
Qualificação do Projeto														
Revisão conforme orientação da Banca qualificadora														
Preparação do roteiro de entrevista														
Desenvolvimento do contato com as organizações a serem pesquisadas														
Realização das entrevistas														
Análise das entrevistas														
Depósito da Dissertação														

Fonte: O autor

5. RESULTADO DA PESQUISA E ANÁLISES

Este capítulo apresentará os resultados obtidos a partir do contato junto às organizações pesquisadas.

Inicialmente, serão apresentadas as organizações que participaram da pesquisa. Nesta seção serão fornecidas as características que justificaram considerá-las como organizações complexas.

Na sequência, apresentamos uma visão geral do perfil dos respondentes da pesquisa. Informações como o cargo que ocupa, que geração pertence e como é visto como gestor de pessoas pela a organização estão entre as principais informações apresentadas.

Em seguida, é realizada uma discussão sobre quais são as principais características da Geração Y, segundo os entrevistados e quais delas beneficiam a organização e quais são as mais difíceis de gerenciar. Estas são características citadas espontaneamente pelos gestores sem influência do entrevistador. Na sequência, serão apresentados os comentários realizados sobre as características encontradas na literatura (MARTIN, 2005; BROADBRIDGE, MAXWELL e OGDEN, 2007; HURST e GOOD, 2009; DWYER, 2009) utilizada no trabalho.

Depois, serão apresentadas as ferramentas de gestão que o RH tem disponibilizado e como os gestores têm atuado para liderar os profissionais da Geração Y.

Ao final, aproveitando os dados coletados por setor, será realizada uma análise segmentada dos resultados. Na qual se aponta as particularidades de comportamentos da geração em função das especificidades do contexto de atuação. É importante ressaltar que em função da quantidade de informações analisadas e de setores abrangidos, trata-se apenas de uma análise exploratória servindo como referência para futuros estudos que possam aprofundar a questão.

5.1. As Organizações Envolvidas na Pesquisa

Inicialmente, este trabalho teve como meta analisar o comportamento e a gestão dos profissionais da Geração Y em 20 organizações.

A escolha destas organizações obedeceu aos seguintes critérios:

- pertencer a um dos seguintes setores: indústria, publicidade/ tecnologia, financeiro ou público. Procurou-se realizar um convite balanceado de modo a obter uma representatividade de todos os setores pesquisados;
- assim como a Pergunta Problema deste trabalho explicita, as organizações analisadas deveriam ser complexas, conforme definição operacional adotada e alinhado à referência do autor Albuquerque (2002). Para isto, buscou-se entender qual produto ou serviço produzido pela organização, verificando que tipo de profissionais (principalmente, em termos de qualificação) seria necessário para realizar as atividades. Mesmo empresas que produziam *commodities* tiveram o seu contexto de atuação analisado para verificar o nível de complexidade de suas relações.

Optou-se por convidar empresas que tivessem um relacionamento previamente desenvolvido e consolidado com o autor do trabalho. Embora, entenda-se que este critério pode prejudicar a aleatoriedade da escolha, e, conseqüentemente, introduzir algum viés aos resultados, optou-se por este caminho na intenção de se garantir maior adesão de participações, considerando o prazo determinado para realização do trabalho.

O convite foi realizado por *email* (mensagem eletrônica) ou contato pessoal com Gestores, Consultores Internos e Analistas Sêniores de Recursos Humanos. Quando os convites por *email* não eram respondidos buscou-se realizar reforços periódicos. Em alguns casos, quando havia um relacionamento próximo entre o autor e o convidado a abordagem era feita por telefone ou presencialmente.

Das 20 empresas convidadas, 12 aceitaram participar, totalizando uma adesão de 60% à pesquisa. Conseguiu-se obter representantes para os quatro setores pesquisados. Em um dos

casos a organização pode ser enquadrada em dois dos setores analisados (financeiro e público). O Quadro 8 resume a lista das empresas convidadas e as que efetivamente participaram da pesquisa.

Quadro 8: Organizações convidadas e participantes

Setor	Convidadas	Participantes
Industrial	5	4
Publicidade/ Tecnologia	6	4
Financeiro	5	2
Público	5	3

Dentre as organizações pesquisadas, uma delas foi considerada tanto no setor público quanto financeiro. Ela aparece tanto na relação de Convidadas como Participantes.

Fonte: O autor

Em função da quantidade de organizações analisadas, não se pode afirmar sua representatividade. No entanto, por abranger organizações inseridas em contextos diversos, isto é, em setores de atuação diferentes, é possível obter alguns aspectos comportamentais que possam ajudar a explicar esta realidade.

5.1.1. Caracterização das Empresas Participantes

Dentre as organizações convidadas, procurou-se garantir que elas se enquadrassem no critério de complexidade, e que demandassem profissionais qualificados para a consecução de seus objetivos.

Em função da maioria das empresas terem requisitado que o nome da instituição não fosse divulgado no trabalho, optou-se por não apresentar nenhuma delas.

Na sequência, serão apresentadas as características de cada empresa participante por setor. As informações contidas abaixo foram retiradas das suas páginas na internet, materiais institucionais e provenientes da observação no dia da realização das entrevistas.

5.1.1.1. Indústria

a) Empresa I-1:

A empresa I-1 é uma grande multinacional europeia presente em aproximadamente 100 países com quase 95.000 funcionários em todo mundo. Dentre os seus negócios é líder mundial em infraestrutura para geração e transmissão de energia.

No Brasil, a empresa está presente há 55 anos e conta com 5.000 funcionários diretos que trabalham em sete unidades instaladas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rondônia.

Os profissionais entrevistados atuam no negócio de infraestrutura para usinas hidrelétricas, como turbinas, hidrogeradores e hidromecânicos. A empresa também disponibiliza serviço de operacionalização das hidrelétricas construídas. Para cada usina que é construída a empresa desenvolve o equipamento adequando-os às condições da localidade e das condições de operacionalização.

Dentre seus principais clientes estão grandes empresas que decidem investir em hidrelétricas e, principalmente, o Governo brasileiro e de outros países. Na maioria dos projetos a organização atua como parceiras em consórcios.

Para este negócio, é a maior divisão da empresa no mundo. A unidade visitada para realização desta pesquisa encontra-se no interior de São Paulo na região de São José dos Campos.

b) Empresa I-2:

A empresa I-2 é a maior produtora brasileira de intermediários químicos de uso industrial. Trata-se de uma organização de capital aberto, sob controle de uma grande instituição financeira brasileira. A organização possui cerca de 700 funcionários.

A organização foi fundada há mais de 100 anos, sendo uma das primeiras indústrias químicas brasileiras. A empresa buscou atualizar-se continuamente diversificando e ampliando a sua linha de produtos para acompanhar o desenvolvimento industrial brasileiro.

É a única empresa da América do Sul a produzir de forma integrada Oxo-Alcoóis, Anidridos Ftálico e Maleico, e diversos tipos de Plastificantes, sendo neste último, isoladamente, a maior fabricante do Brasil. Além disso, ela produz Formol, Concentrado Ureia Formol, Ácido Fumárico, Resinas Poliéster e Ácido Sulfúrico.

Em função de seu produto ser considerado *commodity*, o grande desafio da organização está na realização de melhorias constantes em seu processo produtivo para reduzir custos e aumentar a sua eficiência.

Possui duas plantas, sendo uma localizada em Camaçari, maior polo petroquímico do Brasil, e a outra na região de Campinas (que foi a unidade visitada para realização das entrevistas).

Os principais clientes da organização são empresas que atuam nos seguintes segmentos: construção civil, calçados e vestuário, automotivo, alimentício, agroindustrial, publicidade e comunicação visual. A empresa direciona 90% da sua produção anual ao mercado interno.

Em 2010 a organização recebeu seu 5º prêmio “As melhores empresas para estagiar”, ficando entre as 35 finalistas. Este prêmio é oferecido anualmente pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE).

c) Empresa I-3:

A empresa I-3 é uma multinacional europeia criada no final do século XIX inserida no setor automotivo. Possui cerca de 34.000 profissionais distribuídos em 59 países.

Hoje, a organização possui 16 tipos de negócios e opera em vários mercados e em vários setores da indústria (automotivo, mecânica e engenharia de planta têxtil e vestuário, construção, mineração e indústria pesada, energia, produtos químicos, petróleo e gás).

A fábrica visitada faz parte da divisão de autopeças e está localizada na Grande São Paulo. A unidade possui uma modesta infraestrutura focada na produção destes componentes, comercializados com as principais montadoras do mercado interno e externo.

d) Empresa I-4:

A empresa I-4 atua no ramo alimentício, sendo uma das maiores organizações do setor tanto no Brasil e quanto no mundo. A empresa possui diversas marcas consagradas no Brasil e no exterior.

A organização fechou 2010 como a terceira maior exportadora do país, contribuindo com pouco mais de 20% do saldo da balança comercial brasileira. A empresa é uma das maiores exportadoras mundiais de aves e maior empresa global de alimentos em valor de mercado. Responde por 9% das exportações mundiais de proteína animal e é a única companhia do Brasil com rede de distribuição de produtos em todo o território nacional.

A empresa exporta para 140 países, possui 60 fábricas no Brasil e três no exterior (Argentina, Reino Unido e Holanda). Mantém 24 escritórios comerciais pelo mundo e emprega cerca de 115.000 pessoas. Para a pesquisa foi visitada a unidade corporativa localizada em São Paulo.

5.1.1.2. Publicidade/ Tecnologia

a) Empresa A-1:

A empresa A-1 é uma agência de publicidade fundada por um grupo de profissionais renomados do setor. A agência faz parte de um grupo formado por mais duas organizações do mesmo setor. O intuito da *Holding* é concentrar os serviços operacionais para permitir às três organizações do grupo focarem na inovação. O grupo está entre os principais do setor no Brasil.

A organização A-1 foi criada buscando desenvolver um novo modelo de agência, já que seus fundadores consideravam burocráticas, hierarquizadas, lentas e pouco produtivas as demais agências. A sua estratégia prega o foco na comunicação criativa e inovadora, capaz de construir marcas e gerar resultados.

A agência possui um escritório no Rio de Janeiro e outro em São Paulo (local onde as entrevistas foram realizadas). A maioria dos profissionais pertence à Geração Y.

b) Empresa A-2:

A empresa A-2 se considera uma mistura de agência de publicidade com uma empresa de produção. É uma organização nova (possui menos de 10 anos) que migrou há dois anos para São Paulo e recentemente desenvolveu uma parceria com uma agência americana.

A organização foi criada para “entregar os projetos de nível mundial, com a proposta única e original”. A nova parceria está possibilitando à empresa executar seus projetos nos principais mercados do mundo. Grandes organizações compõem a sua carteira de clientes.

Prestes a ser mudar de suas dependências atuais, a empresa fica localizada em duas casas alugadas. Uma delas, a “Casa Preta” concentra os profissionais que atuam na área fim e na outra, a “Casa Branca” os administrativos. A Casa Preta não possui janelas. É decorada com quadros e papéis de paredes modernos e extravagantes. O ambiente é escuro e chega a se assemelhar a uma casa noturna. A maioria das pessoas trabalha em bancadas (não há divisórias ou baias), outras trabalham com *notebooks* em sofás e *puffs*. Para realização de breves alinhamentos entre duas ou três pessoas, um espaço que lembra um balcão de bar é muitas vezes utilizado. Uma geladeira antiga amarela deitada no chão serve como um baú e um fliperama e um *vídeo game* fazem parte dos muitos artefatos não encontrados em uma organização convencional e que decoram o ambiente de trabalho. De todas as organizações visitadas esta, de longe, pode ser considerada a mais alternativa.

Para entregar as demandas requisitadas, a empresa desenvolveu um processo de criação em que as equipes atuam sem que haja qualquer tipo de hierarquia. A agência possui mais de 100 profissionais trabalhando, incluindo alguns dos melhores talentos do mercado. Mais de 90% das pessoas da organização pertencem à Geração Y.

c) Empresa T-1:

A empresa T-1 criada há 16 anos desenvolve sistemas informatizados para uma das maiores redes de *fast foods* do mundo. A organização é a única fornecedora de *softwares* para esta rede e a rede é a única cliente da T-1.

A organização possui como foco desenvolver sistemas que tragam melhorias em geral e soluções inovadoras para a rede de *fast foods* e para a experiência vivenciada pelo cliente final, resultando em melhores resultados de operações no restaurante.

A empresa T-1 possui mais de 100 funcionários nos Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Japão e Austrália. A organização desenvolve e fornece sistemas para mais de 22.000 restaurantes em cerca de 100 países.

Nos Estados Unidos concentra-se a presidência da T-1 e os cargos que definem a estratégia da organização; no Reino Unido, Japão e Austrália encontram-se profissionais responsáveis pela implantação e manutenção dos sistemas nos países da região; e o Brasil responde pelo desenvolvimento do sistema. Para a pesquisa foi visitado o escritório de São Paulo.

d) Empresa T-2:

Criado no século XIX, a Empresa T-2 desenvolve, produz e distribui uma vasta gama de sistemas de imagens analógicos e digitais e soluções de TI, principalmente para a indústria gráfica e do setor de saúde, bem como para aplicações industriais específicas.

A sede da empresa localiza-se na Europa e possui unidades espalhadas pelo mundo como na Bélgica, Estados Unidos, Canadá, França, Itália, Alemanha, China e América do Sul. Esta rede global de produção permite à empresa atender às necessidades específicas de cada mercado. A empresa possui quase 12.000 funcionários.

A empresa possui duas unidades no Estado de São Paulo, um escritório corporativo em São Paulo e uma fábrica no interior. A entrevista ocorreu na capital, onde se encontram as áreas administrativas, comercial e atendimento (técnico) ao cliente.

5.1.1.3. Financeiro

a) Empresa B-1:

A organização B-1 é um grande banco brasileiro que ao longo dos seus mais de meio século de existência passou a ser conhecido por sua postura conservadora e pelo rígido controle de riscos, desenvolvendo a imagem de uma instituição sólida.

A cada ano o banco vem crescendo e conquistando mais resultados, passando a ser um dos bancos mais lucrativos não só do Brasil como da América e até do mundo. Após a crise de 2008, a crise da hipoteca norte-americana, o banco vem galgando posições, apresentando-se como um destaque global no setor.

A empresa possui suas ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Buenos Aires e Nova York. Possui presença em praticamente todo território nacional, na América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. O Grupo, que tem o banco como principal empresa, possui mais de 100.000 funcionários.

b) Empresa B-2:

A empresa B-2 trata-se de uma sociedade de economia mista. É um dos maiores bancos do país que possui como principal objetivo ser competitivo e rentável, sem deixar de promover o desenvolvimento sustentável do Brasil.

O banco possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo Brasil, estando presente na maioria dos municípios do país e em mais de 21 países. A organização possui mais de 110 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil aprendizes (menores a partir de 16 anos).

Atualmente, ocupa posição de destaque no sistema financeiro nacional, com certa expressão até no contexto internacional. Nos últimos anos vem se posicionando como um dos bancos mais lucrativos das Américas.

Embora possua diversas características de uma organização pública, durante as entrevistas os participantes fizeram questão de apontar que a instituição possuía um maior alinhamento com setor financeiro que com o público.

5.1.1.4. Administração Pública

a) Empresa P-1:

A organização P-1 é uma das maiores usinas hidrelétricas do Brasil e do mundo e tem como missão gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental. A organização possui aproximadamente 3.400 profissionais.

A usina fornece, atualmente, 16,4% da energia consumida no Brasil, tendo produzido em 2010 um total de 85,97 milhões de MWh. Este volume abasteceria um país das proporções de Portugal durante um ano e oito meses.

A empresa tem a incumbência de entregar a energia produzida na usina até os pontos de conexão com o Sistema Interligado. A transmissão da energia até os centros de consumo é de responsabilidade de outra empresa pública especializada.

Em função da localização da organização, fora do estado de São Paulo, a entrevista foi realizada por telefone, inviabilizando o processo de observação.

b) Empresa P-2:

A organização P-2 é uma empresa controlada pelo governo federal brasileiro, atuando nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

A empresa desenvolve suas atividades com foco na rentabilidade, competitividade, integração e sustentabilidade. A organização controla diversas usinas, uma empresa de participações e um centro de pesquisas. As empresas sob sua responsabilidade atuam de forma integrada, tomando decisões consensuais pautadas por políticas e diretrizes específicas.

Em função de ser uma estatal, a organização dá suporte a diversos programas estratégicos do governo relacionados ao setor de energia.

A organização P-2, também se localiza fora do estado de São Paulo, sendo assim, a entrevista foi realizada por telefone, impossibilitando a aplicação da técnica da observação.

5.2. Os Profissionais Convidados

Para a fase de entrevistas, foram convidados alguns gestores e profissionais que pudessem contribuir com o seu ponto de vista sobre como a Geração Y se comporta na organização onde trabalham e que apresentassem algumas das práticas de gestão em relação a este público.

A ideia da pesquisa ao pesquisar um profissional da área de RH e um gestor de outra área foi poder ter visões complementares sobre um mesmo objeto. Durante as entrevistas, foi

requisitado aos profissionais de RH que relatassem os seus pontos de vista sob o olhar organizacional enquanto que os gestores das outras áreas deveriam apontar como eles próprios gerenciam os profissionais da Geração Y em suas áreas.

O convite foi feito via *email* ou pessoalmente, para profissionais da área de RH que no último ano desenvolveram contato com autor. O convite solicitava que a pessoa ou seu gestor, caso fosse um analista, disponibilizasse pouco mais de uma hora de sua agenda para atender o consultor e pedia que o mesmo indicasse um gestor da área fim que liderasse diretamente profissionais da geração Y para ser entrevistado separadamente.

Dentre os profissionais de RH, foram entrevistados Diretores, Gerentes, Coordenadores e Analistas Sêniores indicados pelos gestores. Entre os profissionais de outras áreas, excetuando-se o RH, foram entrevistados coordenadores, gerentes, superintendentes e diretores. É importante considerar que alguns dos profissionais indicados pelo RH são reconhecidos pela organização como referências em gestão de pessoas.

Em algumas das organizações não foi possível obter a participação dos dois gestores. Das 12 organizações apenas uma não contou com a participação do RH. Cinco organizações só puderam contribuir com a visão do RH. Em seis empresas foram entrevistados profissionais tanto do RH quanto de outras áreas.

Em alguns casos foram entrevistados dois profissionais de RH. Apenas no caso em que eles foram entrevistados separadamente as duas entrevistas foram consideradas (organização I-4). Nas entrevistas realizadas junto às organizações T-1, A-1 e P-2 o gestor convidou um subordinado para participar da entrevista. Apesar das duas pessoas contribuírem, a entrevista foi considerada como única.

Das 19 entrevistas realizadas, 15 foram presenciais, três ocorreram por telefone, gestores que trabalham fora do estado de São Paulo, e uma por *email*, gestor que não possuía tempo de se reunir no horário comercial.

O Quadro 9 mostra o perfil dos respondentes, mostrando a qual empresa, das descritas no tópico anterior, pertencem, qual cargo eles ocupam, qual a Geração que pertencem, como foi

realizada a entrevista e, para os casos dos gestores que não pertencem à área de RH, se foram apontados, ou não, como referências em gestão de pessoas.

Quadro 9: Perfil dos Respondentes por Organização

Empresa	Entrevista	Cargo	Geração	Processo de Entrevista	Referência em Gestão de Pessoas
I-1	I-1(G)	Superintendente de Engenharia	X	Presencial	Sim
I-2	I-2(RH)	Analista Sr. de Recrutamento e Seleção e Carreira	X	Presencial	
	I-2(G)	Coordenador de Produção	X	Presencial	Sim
I-3	I-3(RH)	Gerente de RH	Y	Presencial	
	I-3(G)	Gerente de Operação e Qualidade	X	Presencial	Sim
I-4	I-4(RH1)	Coordenadora de Carreira e Seleção	X	Presencial	
	I-4(RH2)	Coordenador de Clima Organizacional	X	Presencial	
A-1	A-1(RH)	Diretora e Coordenadora de RH	X/Y	Presencial	
	A-1(G)	Diretor Geral de Atendimento	X	Email	
A-2	A-2(RH)	Gerente de RH	X	Presencial	
	A-2(G)	Diretora de Projetos	X	Presencial	
T-1	T-1(RH)	Gerente e Coordenadora de RH	Y/Y	Presencial	
T-2	T-2(RH)	Gerente de RH	X	Presencial	
B-1	B-1(RH)	Gerente de RH	X	Presencial	
	B-1(G)	Gerente Jurídico	X	Presencial	
B-2	B-2(RH)	Gerente de Divisão de RH	X	Telefone	
	B-2(G)	Gerente de Divisão de Agências	Boomer	Presencial	Sim
P-1	P-1(RH)	Analista Sênior de RH	X	Telefone	
P-2	P-1(RH)	Gerente e Analista Sr de RH	Y/X	Telefone	

Fonte: O autor

Das 22 pessoas que participaram das entrevistas, 77% não pertenciam à geração Y e 86% exerciam algum cargo de liderança. Diferente de muitas pesquisas que estudam a questão geracional, como as citadas em Twenge (2010), esta pesquisa analisa a Geração Y sob a ótica, predominantemente, de pessoas mais maduras e que exercem poder de influência através da posição de liderança ocupada.

Um dos pontos que deve ser considerado é que em função de pessoas mais velhas terem definido o perfil da Geração Y, a questão da maturidade, levantada por Jorgensen (2003), por exemplo, pode ser olhada de uma forma diferente já que muitos dos entrevistados já passaram pelo estágio hoje vivido pelos jovens Y. A referência de comparação passa, porém, a serem histórias pessoais.

5.3. Análise dos resultados das entrevistas

Este tópico tem o objetivo de apresentar como as pessoas entrevistadas enxergam a Geração Y. Para facilitar o entendimento dos resultados, as informações serão apresentadas em três itens:

- visão geral dos entrevistados sobre a Geração Y;
- a gestão da Geração Y; e
- as peculiaridades de cada setor.

É importante destacar que as características apresentadas a seguir, não são exclusivas da Geração Y. Por diversas vezes os entrevistados apontavam que outras gerações possuíam estas características, atrelando muitas delas ao fator etário e não geracional. No entanto, ao citar estas características os entrevistados entendem que elas estão sendo mais explicitadas por esta geração, como coloca I-4(RH2): “diversas características colocadas eram presentes também em outras gerações, só que os jovens da Y externalizam mais suas opiniões e ansiedades”.

Se as características presentes na Geração Y são exclusivas deste grupo de pessoas, não é algo que cabe a este estudo responder. O foco desta pesquisa é investigar como os gestores administram os jovens da geração em questão.

5.3.2. A Geração Y

Neste item apresentaremos a visão dos entrevistados sobre a Geração Y.

5.3.1.1. O Termo “Geração Y”

Em função de o termo ser de uso comum, principalmente, no meio organizacional, 100% dos entrevistados sabia qual era o público investigado na pesquisa sem a necessidade de maiores explicações. A única dúvida que algumas vezes surgia era em relação à idade limite da Geração Y. Esta é uma questão pertinente já que nem a própria literatura, como foi visto, apresenta um consenso.

Quando questionado, a referência de Smola e Sutton (2002) que considera Geração Y os jovens nascidos entre 1979 e 1994 era apresentada.

5.3.1.2. As características dos profissionais da Geração Y

As características da Geração Y foram obtidas, primeiramente, através de uma questão genérica sobre o como o entrevistado enxerga a Geração Y e em seguida eram questionados quais seriam os pontos mais difíceis de gerenciar e quais as características que mais contribuíam com o negócio. No fim da entrevista, os entrevistados eram questionados sobre como enxergavam algumas das características apresentadas pela literatura.

Quando os entrevistados eram questionados sobre como viam a geração as respostas variavam de uma percepção positiva a negativa passando por pessoas que citavam tanto os aspectos positivos quanto os negativos, transmitindo maior neutralidade.

O relato a seguir da pessoa A-2(RH) mostra a visão dos profissionais da Geração Y em uma organização que possui pouquíssimas ferramentas de gestão de pessoas (não possui estrutura de cargos e salários ou sistemas de avaliação, por exemplo). Em 2010 a empresa teve um *turnover* de, aproximadamente, 80%.

O *turnover* é muito grande. Os jovens esperam em 4 meses já serem reconhecidos e conseguir um progresso na carreira. Eles não entendem que neste tempo não é possível nem completar um ciclo de desenvolvimento. Estes profissionais são muito focados em carreira e salário. Por exemplo, tivemos um profissional que só porque iria fazer uma entrevista em outra agência para ganhar um pouco a mais já tentou negociar o dobro do salário. Muitas vezes, estes jovens pleiteiam um melhor salário, mas não se munem de argumentos convincentes para a negociação. A cultura de *freelancer* existente no segmento impacta na estabilidade do profissional. A alta rotatividade impacta na qualidade do trabalho.

Já o depoimento do entrevistado I-1(G) que é considerado pelo RH como um gestor diferenciado e atua numa organização que oferece diversas ferramentas de gestão de pessoas, caracterizou a Geração Y desta maneira:

Pessoas independentes, que gostam de tarefas desafiadoras e querem autonomia para lidar com elas. Preferem lidar com tarefas difíceis desde o começo. Esta geração vem demandando do gestor que ele atue como um líder. São profissionais dispostos a assumir riscos. Entendo que é fácil delegar para as pessoas desta geração. É papel do gestor controlar as expectativas destas pessoas. Por exemplo, lidero um profissional que recebeu proposta de expatriação. A meu ver, a pessoa não está preparada para lidar com o desafio proposto. Este profissional não está investindo na base está indo direto para atividades mais complexas. Entendo que esta pessoa é ansiosa. A geração Y deve saber balancear a formação de uma base com a vontade de ir longe.

Como podemos ver nos dois exemplos acima existem profissionais que entendem que a Geração Y é um grupo difícil de ser gerenciado, enquanto que outras pessoas entendem que é uma oportunidade ter uma mão de obra qualificada e interessada em ser desafiada.

A seguir, daremos foco às contribuições que estes jovens trazem para as organizações, apresentando os elementos que compõe a variável dependente de nossa pesquisa. Na sequência serão apresentadas algumas características da geração que necessitam ser gerenciadas. Estas características nortearam a discussão sobre a variável independente que será realizada no item 5.3.2.

As Características da Geração Y Importantes para a Organização

As características apresentadas neste item foram respondidas a partir das seguintes questões do roteiro de entrevistas:

- Como você enxerga os profissionais da Geração Y?
- Que características destes profissionais são importantes para a organização?

Além das características levantadas por I-1(G) no tópico anterior, T-2(RH) fala sobre o nível de qualificação destes profissionais: “são profissionais academicamente melhor preparados, possuem bom ambiente familiar e senso de urgência”. Já B-2(G), I-3(G) e B-1(RH), respectivamente, apontam o interesse da geração em “criar” e por sua responsabilidade:

São pessoas que possuem bastante criatividade e ousadia e não têm medo de realizar. São empreendedores e não se amarram a rótulos e padrões. São inovadores e autoconfiantes. Quando estão engajados em um projeto são responsáveis. [B-2(G)]

Estão sempre em busca de oportunidades. Contribuem com sugestões do que pode ser feito ou modificado, não tem vergonha de dar opinião. Tendem a ser mais pragmáticos. Não têm medo. São ansiosos por fazer mudanças para realizar melhorarias. [I-3(G)]

São pessoas ansiosas e aceleradas que possuem uma forma rápida de se comunicar, graças à familiaridade com a tecnologia. A ansiedade tem que ser bem trabalhada e as expectativas gerenciadas. Eles possuem a cabeça arejada e questionam muito, não se intimidando com a hierarquia. Se a alta gerência não tivesse mudado estaria enfrentando maior dificuldade. Esta geração não está focada na segurança e estabilidade, mas sim no desafio. Possuem ideais novos e uma diferente forma de pensar. Entendo que são profissionais que podem romper com paradigmas existentes no banco na atualidade, como a busca por um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a prática do *home office*. Não possuem apego ao trabalho, se não forem correspondidos da maneira que esperam ou se o trabalho não estiver alinhado às suas expectativas eles saem. [B-1(RH)]

O Quadro 10, apresentado a seguir, organiza um resumo das características mais citadas nos depoimentos dos 19 entrevistados ao responder as duas questões colocadas acima. Ao ser abordado o entrevistado colocava a sua opinião sem nenhuma influência do pesquisador, expressando o que realmente pensa sobre a Geração Y. Talvez possamos supor que são as características consideradas como as mais impactantes para os respondentes.

Quadro 10: Características Importantes para as Organizações (segundo os entrevistados)

Características	Frequência
Foco no Resultado/ Responsáveis	8
Dinamismo	8
Formação/ Conhecimento	7
Colocam as suas ideias/gostam de participar das decisões	7
Motivadas por desafios	6
Gostam de arriscar/ Perfil Empreendedor	5
Familiaridade com a tecnologia	5
Iniciativa	3
Criatividade	3
"Cabeça aberta"/ Lidam bem com tabus	3
Preferem autonomia (fácil de delegar)	2
Autoconfiança	2
Velocidade de aprendizado	2
Sabem buscar as informações	2
Pragmáticos	2
Não ficam presos a procedimentos	1
Adaptabilidade à mudança	1
Flexibilidade	1
Atuação multidisciplinar	1
Disponibilidade	1

Fonte: O autor

Já o Quadro 11 mostra os resultados da segunda fase da entrevista, quando algumas das características da Geração Y extraídas com base no referencial teórico do presente trabalho foram apresentadas ao pesquisado. O intuito foi validar com os entrevistados se aqueles pontos eram diferenciados para a Geração Y ou não. Segue o percentual de alinhamento, considerando os 19 entrevistados:

Quadro 11: Características Importantes para as Organizações (apresentadas pelo pesquisador)

Característica	Alinhamento
Familiaridade com a tecnologia	100%
Preferência por autonomia	100%
Motivação por desafios	95%
Foco nos resultados	95%
Alto nível de qualificação	84%
Busca pelo desenvolvimento contínuo	74%
Adaptabilidade a mudanças	63%
Voltada a ações sociais	11%

Fonte: O autor

A familiaridade com a tecnologia aparece como um destaque desta geração. Muitos entrevistados comentaram que é uma característica muito forte, principalmente com relação à assimilação de novas tecnologias, como comenta P-2(G): “Todos interagem bem com tecnologia na empresa, mas os Y absorvem novas tecnologias com maior facilidade”.

A autonomia que aparece como a outra unanimidade teve uma ressalva feita por muitos entrevistados, como coloca B-2(RH): “Preferem a autonomia, mas esperam que o gestor aponte onde devem chegar e aí preferem caminhar até lá por conta própria”.

O desenvolvimento contínuo, segundo alguns entrevistados, não é algo que motiva a geração, pois, na verdade, os jovens só buscam o desenvolvimento quando necessário, conforme coloca I-1(G): “Está atrelado às necessidades do cargo e não à busca pura e simples pelo desenvolvimento”.

A adaptabilidade à mudança foi colocada por alguns entrevistados como uma reação indiferente entre as gerações, sendo considerada por alguns a resistência como algo do ser

humano, como relata A-1(G): “Aqui acho que as gerações são semelhantes. Por definição, ninguém gosta de mudar. Seja a Geração X ou Y, todos se sentem mais confortáveis no seu *status quo*, seja ele qual for”.

Já o alinhamento com ações sociais não foi considerado uma característica da geração estudada para grande parte dos entrevistados. A maioria das respostas atrelava a uma preferência pessoal e não algo relacionado a determinada geração. Algumas pessoas entendem que os jovens têm, talvez, um maior alinhamento com os impactos no meio ambiente, como colocou B-2(RH): “Voluntariado não, mas estão mais alinhados às questões ambientais. Por exemplo, antes, nos treinamentos, cada profissional recebia uma apostila, hoje, em função de sugestões de pessoas da Geração Y, o material é rodiziado”.

Quando voltamos ao contexto vivenciado pelas organizações na atualidade, apresentado por Fischer (2002) e Casado (2007), temos que as principais características colocadas foram: desenvolvimento tecnológico, a atuação global das empresas e a elevação da competitividade. Ao observar os itens dos Quadros 9 e 10, principalmente aqueles com maior pontuação, é possível entender que a Geração Y sob o ponto de vista dos entrevistados possuem muitas características importantes para as organizações desenvolverem-se neste contexto.

Muitos dos pontos levantados devem ser olhados pelo gestor com atenção, pois além de serem úteis para as organizações devido ao contexto em que estão inseridas, são excelentes dicas de que ações devem ser focadas para motivar os jovens da Geração Y.

As Características da Geração Y que Necessitam ser Gerenciadas

As características apresentadas neste item foram respondidas a partir das seguintes questões do roteiro de entrevistas:

- Como você enxerga os profissionais da Geração Y?
- Quais características destes profissionais são as mais difíceis de serem gerenciadas?

O Quadro 12 apresenta os pontos mencionados pelos 19 entrevistados. As respostas a estas questões foram dadas livremente pelos entrevistados sem qualquer direcionamento do

pesquisador. Assim sendo, espera-se que os resultados reflitam as principais preocupações a serem gerenciadas.

Quadro 12: Características que devem ser gerenciadas (segundo os entrevistados)

Características	Frequência
Ansiedade por rápida ascensão na carreira	11
Mudanças de organização com mais frequência/ Não consideram estabilidade fator relevante	9
Ansiedade por aumento salarial	6
Não respeitam a hierarquia/ não admiram os seus gestores	6
Ansiedade para realizar as entregas gera perda na qualidade	5
Dificuldade em lidar com procedimentos burocráticos (horário, por exemplo)	5
São egocêntricos	4
Menor apego ao trabalho/ preferência por qualidade de vida	4
Ansiedade para que "as coisas aconteçam" na empresa	4
Assumem desafios para os quais ainda não estão preparados	4
Comportamento imaturo	3
Insegurança devido a falta de experiência	2
Preocupação com as atividades que serão desempenhadas (ao serem recrutados)	1
Individualismo/ Egoísmo	1
Possuem conhecimento amplo, porém não profundo	1
Não querem fazer atividades operacionais	1

Fonte: O autor

Já o Quadro 13 apresenta pontos levantados com base na literatura e validados pelos participantes durante a entrevista. O Quadro mostra o percentual de alinhamento entre a percepção dos 19 participantes e estas questões.

Quadro 13: Características que devem ser gerenciadas (apresentadas pelo pesquisador)

Característica	Alinhamento
Postura individualista	89%
Busca de um direcionamento claro e <i>feedback</i> dos gestores	89%
Despreocupação com a estabilidade	84%
Questionamento do posicionamento dos gestores	84%
Necessidade de reconhecimento	79%
Busca do Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	68%

Fonte: O autor

Na sequência, com base nos resultados das entrevistas, serão discutidas algumas questões que devem ser gerenciadas pelas organizações:

- a ansiedade e a estabilidade;
- o questionamento do posicionamento dos gestores;
- a ansiedade pela realização da entrega e a qualidade do trabalho;
- a necessidade de autonomia, a resistência em seguir procedimentos e a hierarquia;
- necessidade de *feedback* e reconhecimento; e
- equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Questão 1: A Ansiedade e a Estabilidade

A ansiedade por crescer na carreira, aumento salarial e o desapego à estabilidade foram os pontos mais citados pelos entrevistados quando colocaram as suas primeiras percepções sobre a Geração Y, conforme o Quadro 12. Talvez uma característica seja consequência da outra, ou seja, em função da ansiedade por crescimento, na carreira, salários, autonomia, desafios etc., os jovens que percebem que suas necessidades podem não ser atendidas em determinada organização, logo decidem buscar estas condições em outras empresas. Quando indagado sobre se a Geração Y buscava ou não estabilidade no emprego, o entrevistado I-1(G) disse que “a estabilidade tem a ver com o ambiente, bons ambientes seguram as pessoas. Não existe uma grande rotatividade na minha área”.

Organizações que possuem programas de recursos humanos mais estruturados e gestores reconhecidos como bons Gestores de Pessoas lidam com um menor *turnover*. A entrevistada T-2(RH) comenta que “a organização possui um baixo *turnover*, remuneração satisfatória e ferramentas de trabalho adequadas. O ambiente de trabalho é agradável e ajuda a reter as pessoas”.

Talvez a característica que esteja mais relacionada à Geração Y seja o individualismo e não a preferência, ou não, pela estabilidade no emprego. A grande maioria dos entrevistados ressalta esta característica, como T-1(RH): “eles fazem as escolhas com base no que é melhor para eles. Se precisarem sair da organização saem. A relação é como a de um casamento, quando não está bom para os dois lados, termina”.

Este individualismo motivado pela ansiedade pode acabar estimulando o profissional a deixar a organização. T-1(RH) explicam a questão da ansiedade ao caracterizarem os profissionais da Geração Y da organização T-1:

São ágeis e dinâmicos. São ansiosos para que as coisas andem rápido. Pensam rápido. Valorizam desafios profundos e querem reconhecimento (remuneração, carreira e novos desafios). São ambiciosos, almejam que as coisas aconteçam rápido. Possuem dificuldade de gerenciar as suas expectativas.

A falta de alinhamento com a cultura da organização ou com o a condução do gestor são motivos que também estimulam a saída das pessoas das organizações. Dentre as pessoas que comentaram esta questão podemos citar A-1(RH): “A Geração Y trabalha por uma causa, fazendo com que a sua relação com o trabalho seja intensa e apaixonada”; e por B-1(RH): “As conversas entre o profissional Y e seu gestor têm que ser consistentes e com argumentação embasada, pois os jovens não são enrolados facilmente (não é resistência, apenas não aceitam qualquer explicação)”.

Muito desta postura questionadora e de serem considerados “difíceis de enrolar” pode ter vindo do seu nível de qualificação como aponta B-1(G):

São pessoas com aceleração no desenvolvimento. Possuem uma formação muito boa para a idade que possuem, no entanto, não têm tanta experiência. Tiveram a oportunidade de focar nos estudos não necessitando trabalhar quando jovens. A falta de experiência ocorre em função de ingressarem tardiamente no mercado de trabalho. Apesar da baixa experiência possuem um apetite muito grande.

Alguns entrevistados, fazendo uma reflexão mais aprofundada dos pontos discutidos acima, chegaram a sugerir que as pessoas de outras gerações também eram ansiosas e que buscavam um alinhamento entre às necessidades pessoais e organizacionais. No entanto, a Geração Y é a que vem expressando e reagindo contra as questões que lhe angustia. I-4(RH2) comenta, como o Y encara os riscos em uma situação desafiadora: “não há tanta diferença entre as gerações, o Y se coloca mais. O X espera aprender mais com a prática e o Y se arrisca mais. Em função do risco, existe maior possibilidade de falhas, algumas pessoas lidam melhor com isto, mas outras não”.

Dentre as diversas possibilidades que levariam os profissionais da Geração Y se expor mais nas organizações, não temendo os riscos ao ponto de sair do emprego quando está insatisfeito, acreditamos que os pontos colocados no tópico 3.1 deste trabalho possam ter alguma relação.

O item 3.1 comenta que o contexto atual exige que os profissionais que atuam nas organizações complexas possuam uma qualificação cada vez maior. O Questionário de Avaliação Sócio Econômico dos ingressantes na USP, Universidade referência, aponta que a maior parte dos seus alunos vem de escolas particulares e que não pretendem trabalhar para se sustentar durante o período da Graduação. Muito provavelmente, isto ocorre em função da família conseguir proporcionar condições para que o estudante possa dar maior foco aos estudos. Esta é também a percepção da entrevistada I-2(RH), cuja empresa onde trabalha recruta alunos da UNICAMP, outra Universidade considerada referência nacional:

Entendo que os profissionais que vem da Unicamp estão mais próximos das descrições convencionais da Geração Y. A família garante o sustento e a pessoa não pensa duas vezes quando quer sair da empresa. Já profissionais vindos de faculdades particulares da região valorizam mais a estabilidade, pois necessitam pagar os estudos. Tenho o exemplo de um estagiário que mesmo sendo da Unicamp pertencia a uma classe social mais simples e por isto possuía uma postura diferente. Quem precisa mais se submete mais.

Por serem mais bem preparados, estes são os profissionais que estarão nas organizações complexas. O nível de preparação destas pessoas é alto quando comparamos com pessoas de outras gerações no momento que estavam entrando no mercado de trabalho, como apontam as entrevistadas B-1(RH), “Os profissionais da Geração Y entram no mercado de trabalho com maior formação quando comparados a outras gerações. Se preparam para competir”; e T-2(RH), “Muitos já vem com um 2º ou 3º idioma. Geralmente vêm com outros itens no currículo além da graduação”.

Em função dos homens e mulheres passarem a casar mais tarde (IBGE, 2010), aqueles que ainda vivam com os pais, caso fiquem algum tempo sem emprego, possuem maior resguardo financeiro, como relata T-1(RH): “O Y se casa mais tarde e não possui família que depende tanto dele. Muda de emprego muito mais fácil”.

Questão 2: O questionamento do posicionamento dos gestores

Este foi outro ponto bastante citado pelos entrevistados. Diferente da Questão 1, este ponto não é considerado como negativo, como coloca A-2(G):

Eles possuem menos medo e procuram questionar tudo aquilo que discordam. Esta característica possui um lado bom e outro ruim [...]. Na empresa, o *layout* proporciona maior exposição junto aos subordinados. Eles colocam o que pensam mesmo. O lado bom é poder contar com a transparência na relação, porém existem algumas expectativas que são difíceis de serem gerenciadas.

O entrevistado B-1(G) acha importante este questionamento, pois o gestor não necessitaria ter a profundidade técnica no conhecimento, como a sua equipe técnica. O gestor também comenta que ao ser questionado é uma oportunidade para ampliar seus horizontes:

Entendo que o gestor não deve ter conhecimento maior do que a equipe, mas deve saber gerenciar as pessoas. Acho importante ser questionado, pois assim saio da posição de conforto. Procuro dar liberdade para a equipe discutir e extravasar comigo, quando necessário. Mantenho as portas abertas e procuro discutir no mesmo nível.

Porém nem todos os gestores estão preparados para lidar com este tipo de comportamento. Além disto, em função da falta de maturidade, alguns profissionais da Geração Y fazem colocações num formato não apropriado, como coloca I-4(RH2):

Alguns questionam o gestor com mais jeito e outros com menos. Alguns deles expõem-se desnecessariamente frente aos pares e gestor. A forma como eles se colocam vai do amadurecimento de cada um. [I-4(RH2)]

Questão 3: A ansiedade pela realização da entrega e a qualidade do trabalho

Lidar com a ansiedade parece ser a grande missão da Geração Y. A Questão 3 foi um ponto que começou a aparecer com grande intensidade nas perguntas abertas, Quadro 12, e em função disto passou-se a confirmar este ponto com os entrevistados, assim como as características encontradas na literatura. Por ser uma inserção realizada no decorrer da pesquisa, achou-se por bem não considerá-la nos resultados no Quadro 13, apesar da grande aderência. Durante as entrevistas, 11 pessoas colocaram esta questão como um ponto de atenção, seja de forma espontânea ou através de pergunta realizada.

Os entrevistados I-3(G) e A-2(RH) foram algumas das pessoas que trouxeram esta questão:

Eles possuem uma abordagem simplista. Às vezes são mais ágeis, mas deixam de considerar diversos pontos, como análise de cenários ou atenção a alguns detalhes. Eles já querem chegar logo na solução. [I-3(G)]

O foco desta geração é realizar a entrega, não se importando com o nível de qualidade. Muitas vezes as demandas são entregues rapidamente, mas não são aprovadas pelo gestor, ou até, pelo cliente, gerando um retrabalho. [A-2(RH)]

Ao comentar sobre este aspecto com a entrevistada T-1(RH) foi levantada a seguinte explicação para uma percepção tão acentuada desta questão por parte dos outros entrevistados:

Possuem pressa em entregar os resultados. No entanto, talvez, a crítica das pessoas mais velhas sobre a falta da realização de análises ou deficiência na qualidade ocorra em função da falta de experiência do Y em enxergar e antecipar-se aos problemas que os mais velhos conseguem enxergar.

A percepção acima colocada está alinhada a colocação de I-2(G): “Embora tenham pressa em chegar ao resultado, muitas vezes, os mais velhos conseguem, ainda, serem os mais rápidos. Os mais jovens dão mais voltas para chegar à resposta”.

Questão 4: A necessidade de autonomia, a resistência em seguir procedimentos e a hierarquia

Assim como na Questão 2, a preferência por autonomia pode até ser uma característica que necessita ser melhor gerenciada, porém não necessariamente é ruim para a organização. Até mesmo em função desta percepção, julgou-se por bem apresentar esta característica no Quadro 11. No entanto, resolvemos comentar esta característica nesta seção, pois dependendo de como ela for requisitada pode tornar-se um desafio para gestão.

O ponto que trata da autonomia que apareceu com maior frequência está relacionado à execução das atividades no cotidiano. A entrevistada I-3(RH) foi uma das pessoas que fez um comentário nesta linha: “A Geração Y quer saber a meta ou o que deve ser feito, mas não querem saber o como. Não querem ninguém no pé no dia-a-dia, mas também não querem que o gestor largue completamente”. E I-3(G) comenta “estes jovens preferem atuar com autonomia, buscando orientação para tomar decisões técnicas. Muitas vezes eles arriscam e preferem tentar fazer sozinhos”.

Com base nas entrevistas, pode-se sugerir duas explicações para esta ânsia por autonomia. A primeira estaria relacionada à necessidade de se destacar e mostrar resultado para ascender na carreira (questão que aparece no topo do Quadro 12).

No entanto, algumas vezes o jovem não controla a sua ambição pelo crescimento e acaba dando um passo maior que a perna. I-2(RH) relata o caso de um desligamento:

Muitas vezes, os profissionais desta geração querem autonomia, mas também sentem que necessitam de uma estrutura. Muitas vezes o discurso é um, mas a prática é outra. Houve um caso de um profissional que cresceu rápido e acabou sendo colocado para atuar em uma posição mais complexa, porém não deu conta. Ao sair da empresa, a pessoa disse que esperava maior direcionamento e supervisão do superior.

A segunda hipótese está relacionada ao nível de qualificação que possuem ao entrar na empresa o entrevistado B-2(G) coloca, na sua percepção, a principal dificuldade ao lidar com a Geração Y: “É difícil lidar com o ego destas pessoas. Dependendo da educação que tiveram em casa, ou não tiveram, podem ser muito prepotentes e arrogantes. Eles se acham melhores que os outros, incluindo o gestor”.

No entanto, se a falta de autonomia pode ser frustrante para o jovem, o não acompanhamento da entrega pelo gestor pode resultar em atrasos gerados pela falta de maturidade do profissional, como comenta T-4(RH1): “Embora os jovens Y prefiram a autonomia, algumas vezes eles vão por um caminho mais longo por não pedir auxílio ao gestor. Às vezes vão buscar conhecimento fora da organização quando é possível encontrá-lo internamente”.

Alguns depoimentos sinalizam que a Geração Y entende que a hierarquia e a necessidade de seguir procedimentos seriam dois dos principais fatores que inibem a autonomia nas organizações. Estes dois pontos aparecem em destaque no Quadro 12. Os depoimentos de I-3(RH), B-2(G) e P-1(RH), respectivamente, exemplificam esta questão:

Os jovens desta geração são questionadores e insatisfeitos, não se intimidam com o gestor e não respeitam a hierarquia. [I-3(RH)]

Em função do setor que a organização atua ela tem que ser pragmática e organizada, características que são difíceis de serem conciliadas com a criatividade desta geração. A Geração Y prefere horários flexíveis e não se preocupa muito com os padrões, como os de atendimento. Entendo que conciliar o lado bom da geração com as necessidades da organização é o grande desafio. [B-2(G)]

Os jovens têm que ter mais disciplina, cumprir as normas e procedimentos da organização. Alguns deles leem os manuais de regras outros nem olham. [P-1(RH)]

Questão 5: Necessidade de feedback e reconhecimento

Embora o item “*necessidade de feedback*” não tenha aparecido no Quadro 12, sinalizando uma menor preocupação por parte dos entrevistados, ele aparece bem posicionado no Quadro 13 mostrando alinhamento com as características citadas no referencial conceitual.

A necessidade de *feedback* não se trata de um ponto negativo da Geração Y, na verdade, trata-se de uma demanda destas pessoas que requisitam que seus superiores atuem como gestores de pessoas. Os entrevistados I-4(RH1) e A-2(G), respectivamente, apontam o que pensam sobre esta questão:

O profissional X espera o *feedback*, já o Y pede, pois quer saber o resultado do que fez. O objetivo foi atingido? Devo mudar a rota? O que devo fazer? [I-4(RH1)]

Eles pedem e dão *feedbacks*. Não dá para esperar uma avaliação formal. [A-2(G)]

Eles são mais questionadores. Quanto mais superficial for o *feedback* menor será o impacto na pessoa. Se não for bem embasado o profissional retruca de volta. [B-1(G)]

Já a questão do reconhecimento, aparece no Quadro 13 com um alinhamento relevante ao referencial conceitual. Alguns entrevistados, não apontaram este ponto como uma característica da Geração Y por entender que a maioria dos profissionais desta e de outras gerações valoriza ser reconhecidos.

Alguns dos entrevistados comentaram que os profissionais desta geração não esperam apenas um *feedback* positivo em forma de agradecimento, eles esperam algo mais, como comenta A-2(G): “Eles querem ser reconhecidos e valorizados, tanto emocionalmente, por questões de vaidade, quanto financeiramente e profissionalmente (carreira)”. Talvez este seja um ponto citado na literatura, pois quando não são reconhecidos, possivelmente o desenrolar estará relacionado à Questão 1 deste tópico, ou seja, buscarão ser reconhecidos em outra organização.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Dentre as características em destaque que devem ser gerenciadas pelas organizações, esta foi a menos enfatizada, conforme os Quadros 12 e 13. Alguns pontos que foram colocados pelos entrevistados podem explicar a ênfase não tão destacada para esta questão:

- a) empresas inseridas em alguns setores não conseguem proporcionar este equilíbrio: este item será aprofundado no tópico 5.3.3 onde serão discutidas as características por setor.

- b) algumas empresas já procuram garantir este equilíbrio, não sendo um fator de preocupação, pois os picos de trabalhos são sazonais, como colocam B-2(G), I-2(RH) e T-1(RH), respectivamente:

Esta geração valoriza muito a qualidade de vida. Embora, se estiverem empolgados com um projeto dedicam-se bastante a ele. No Banco é possível equilibrar atividades desafiadoras com o tempo para vida pessoal. [B-2(G)]

Os jovens não chegam com reclamações ao RH que necessitam de um maior equilíbrio. A organização procura respeitar os horários de trabalho e, quando há um pico de trabalho, as pessoas aceitam ficar até mais tarde ou trabalhar no final de semana. [I-2(RH)]

A Geração Y quer liberdade de ir e vir. Na organização, o horário de trabalho procura ser respeitado. As pessoas só ficam até mais tarde quando acontecem emergências. [T-1(RH)]

- c) para alguns a o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é algo pessoal, ou seja, algumas pessoas valorizam e outras não. A-2(G) e I-3(G), respectivamente, contribuem com depoimentos que sinalizam uma despreocupação com este equilíbrio:

É natural as pessoas reclamarem por qualidade de vida, mas a maioria delas entende que salário e carreira estão na frente. [A-2(G)]

Contrato muitos profissionais da Grande São Paulo, para eles é importante existir um equilíbrio entre faculdade, casa e trabalho. No entanto, eles demonstram pressa para adquirir bens ou posições na empresa. Vão atrás da recompensa, qualidade de vida é para depois, são ambiciosos. [I-3(G)]

- d) alguns entrevistados deram a entender que esta preferência está relacionada ao estágio de vida, como coloca A-1(RH):

Entendo que o profissional da Geração X valoriza mais, pois muitos já possuem família. Os colaboradores da Geração Y se estiverem empolgados com a atividade não buscarão este equilíbrio.

Embora nenhum dos entrevistados tenha afirmado, em função de algumas respostas dadas às questões anteriores, principalmente quando consideramos as respostas de I-4(RH2), é possível considerar que a preocupação em equilibrar a vida pessoal e profissional não está presente apenas na Geração Y, porém este é o grupo de pessoa que mais expõe as suas questões, transparecendo, maior preocupação.

Outro ponto que pode ser colocado: provavelmente a preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional está relacionada ao indivíduo que tenderá a atuar em organizações

e setores que lhe proporcione isto. Caso se trate de uma pessoa mais ambiciosa ela terá a preferência por atuar em um ambiente mais competitivo.

Talvez, em função da Geração Y se expor mais, pessoas que têm o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como um valor e atuam em uma organização ou um setor que não lhe proporcionem isto são as que deverão ser gerenciadas com maior cuidado com relação a esta questão.

Após as principais questões terem sido colocadas, é interessante ressaltar que uma das empresas sinalizou que as características da Geração Y estão sendo modificadas, conforme resposta de I-4(RH1), corroborada por I-4(RH2), quando questionada sobre as características mais difíceis de serem gerenciadas: “ambição de crescimento, tanto para salário quanto para cargo. Valorizam o *status*. No entanto, sinto que nos últimos anos estas características vêm ficando mais brandas”. Esta mudança pode ser explicada por Motta et al (2002), quando aborda as mudanças no tempo dos valores da geração.

5.3.2. A Gestão da Geração Y

Neste tópico apresentaremos e discutiremos os resultados relacionados à variável independente desta pesquisa, ou seja, a forma como as organizações vêm gerenciando as características e expectativas da Geração Y.

Com a entrada da Geração Y no mercado e as organizações ficando cada vez mais complexas para sobreviverem no contexto atual, a demanda por profissionais qualificados faz parte da realidade das empresas.

Como vimos no tópico 5.3.1.2, estes jovens possuem características entendidas pelos gestores como importantes para as organizações, como as apresentadas nos Quadros 10 e 110. No entanto, existem outras características que desafiam as organizações, como as expostas nos Quadros 12 e 13. Cedo ou tarde, as empresas não terão muita alternativa senão contratar estas pessoas. Portanto, é interessante verificar que alternativas elas teriam para melhor gerenciá-los.

Durante as entrevistas, foram realizadas algumas perguntas para compreender como as organizações estavam lidando com esta nova geração:

- Existem ações estratégicas de RH que ajudam garantir o alinhamento das expectativas da Geração Y às necessidades das organizações?
- Como você/ empresa reage às expectativas e atitudes da Geração Y?
- Como você/ empresa busca atuar para modificar as características atitudinais da Geração Y que não são favoráveis para as organizações?
- O que fazer para reter os talentos desta geração?

Na sequência, apresentaremos os pontos levantados nas entrevistas em relação às ferramentas de gestão de pessoas utilizadas para gerenciar esta geração e ao papel do gestor na condução da geração. Por fim, verificaremos quais são os métodos de gestão mais adequados para gerenciar as seis questões de atenção levantadas no tópico 5.3.1.2.

5.3.2.1. As Ferramentas de Gestão de Pessoas

Conforme apontado nos Quadros 11 e 12, a Geração Y tem como uma de suas características ser questionadora e não respeitar a hierarquia. Em função disto, quando estão descontentes com algo, muitas vezes questionam o gestor exigindo respostas.

B-1(RH) coloca que em função do nível de qualificação os profissionais da Geração Y são inteligentes e percebe quando estão sendo “enrolados” pelo gestor. Nestes casos, os líderes acabam perdendo a credibilidade de seus subordinados.

Nenhuma organização entrevistada possui um programa estruturado de ações de gestão de pessoas direcionado especificamente à Geração Y. Talvez o esforço mais próximo neste sentido tenha sido a inserção do tema dentro do programa de desenvolvimento de líderes realizado pela empresa I-4.

Na sequência, apresentaremos o Quadro 14 que contém as principais ações e ferramentas disponibilizadas pela área de Recursos Humanos e que vêm contribuindo com a gestão dos profissionais da Geração Y. O Quadro mostra as respostas por organização, ou seja, aquelas

empresas em que tiveram mais de um profissional entrevistado, o Quadro sintetiza as duas opiniões.

É importante salientar que as informações apresentadas foram colocadas pelos participantes, de forma espontânea, como sendo aquelas ações e ferramentas que contribuem com o gerenciamento da Geração Y. Ou seja, algumas das empresas participantes podem possuir as ferramentas citadas por outras, mas não foram assinaladas em sua respectiva coluna no Quadro 14, significando somente que o instrumento não foi mencionado como de uso para se lidar com a geração em questão.

Assim como nos Quadros 10 e 12, estas contribuições vieram de questões abertas, sem a indução do entrevistador, sendo assim, por terem sido lembradas, podemos deduzir que foram consideradas como as mais importantes pelos participantes para a gestão dos jovens Y.

Quadro 14: Ações e Ferramentas disponibilizadas pelo RH que auxiliam na gestão da Geração Y

Ações e Ferramentas de Gestão de Pessoas	I-1	I-2	I-3	I-4	T-1	T-2	A-1	A-2	B-1	B-2	P-1	P-2	TOTAL
Estrutura de Cargos e Salários	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	10
Avaliação de competências	X	X		X	X	X			X	X	X	X	9
Processo formal de <i>feedback</i> e estruturação de Plano de Desenvolvimento	X	X		X	X	X			X	X	X	X	9
Avaliação de desempenho (metas)	X			X	X	X			X	X		X	7
Acompanhamento do RH aos profissionais	X	X		X			X	X	X				6
Programa de <i>job rotation</i>	X	X	X	X		X							5
Bons salários/ Movimentação Salarial		X	X			X			X				4
Programa de desenvolvimento de líderes				X	X				X		X		4
Desenvolvimento Técnico		X	X			X	X						4
Gestão do Clima Organizacional				X	X	X							3
Bolsas para cursos									X	X	X		3
Possibilidade de expatriação			X			X							2
Ações de Qualidade de Vida					X					X			2
	Indústrias				Tecnologia		Publicidade		Financeiro		Público		

Fonte: O autor

Das ações apresentadas, Estrutura de Cargos e Salários, Avaliação de competências, Avaliação de desempenho (metas) e Processo formal de *feedback* e estruturação de Plano de Desenvolvimento foram as que tiveram maior destaque. Muitas das organizações consideram as duas formas de avaliações mencionadas (competências e metas), a realização do *feedback* e o estabelecimento de Plano de Desenvolvimento como sendo partes de um mesmo processo.

Embora não apareça na tabela, mas todos os profissionais de RH entrevistados afirmaram interagir com os gestores da organização apoiando-os e direcionando-os na gestão da Geração Y.

Embora entrevistados de quatro empresas entendam que possuir uma política salarial diferenciada ou fornecer um aumento é importante para reter os profissionais da Geração Y, outros quatro afirmaram que o aumento salarial não era a melhor maneira para manter estes profissionais na empresa. Os entrevistados que abordaram a questão da meritocracia apontaram que conseguiram conciliar um pagamento justo e que estimula o profissional a buscar o resultado. Esta questão salarial e o posicionamento a favor ou contra teve maior incidência na pergunta sobre retenção de talentos.

Dentre as organizações pesquisadas aquelas que apontaram possuir maior *turnover* de profissionais da Geração Y foram as agências de publicidade e são estas as organizações que possuem menos ferramentas e ações de Recursos Humanos. No tópico 5.3.3, onde faremos a análise dos resultados por setor, aprofundaremos esta questão das agências de publicidade.

Os resultados das entrevistas apontam que as ações e ferramentas de RH não garantem que a Geração Y será gerenciada com sucesso, mas possibilitam que o gestor o faça. Estas ações e ferramentas fornecidas pelo RH subsidiam a argumentação e apoiam o gestor a tomar decisões consistentes. Como já mencionado por B-1(RH) ao ser discutida a Questão 1 do tópico anterior, a Geração Y cobra do gestor e da organização consistência entre discurso e prática.

Empresas com ações e ferramentas de RH mais sólidas e melhor elaboradas deram um primeiro passo na administração destes jovens, porém, cabe ao líder realizar uma gestão eficiente da Geração Y. Esta foi uma percepção quase que unânime entre os entrevistados.

Eboli (2002) cita a importância do preparo dos líderes para que estes cumpram com sua responsabilidade de gestão, uma das ações citadas foram os Programas de Desenvolvimento de Líderes. Estes programas procuram sensibilizar a liderança quanto ao seu papel como Gestor de Pessoas. T-1(RH) coloca os resultados de suas ações sobre os gestores da organização, principalmente do Programa de Liderança (que foi bastante enfatizado durante a entrevista):

Antes, os gestores da organização eram mais “ditadores”. Foram realizadas muitas ações para transformar a liderança. Hoje eles entendem a importância de desenvolver um relacionamento próximo aos colaboradores.

Dentre as 12 organizações pesquisadas 3 tiveram um posicionamento mais negativo em relação à Geração Y. Foram elas: I-2, A-1 e A-2. A organização I-2 tem uma baixa mobilidade, principalmente para o nível gerencial e, considerando os pontos colocados na Questão 1 do tópico 5.3.1.2, os profissionais da Geração Y enxergam isto como um grande problema. Já as empresas A-1 e A-2, pelo que podemos observar no Quadro 14 possuem poucas ações e ferramentas de RH, o que dificulta a gestão de pessoas de forma geral, inclusive os profissionais desta geração.

5.3.2.2. Os Gestores e a Gestão da Geração Y

Como vimos no item anterior, cabe ao gestor a maior responsabilidade pelo sucesso da gestão dos profissionais, inclusive os da Geração Y. O Quadro 15 mostra as ações gerenciais realizadas pelos 7 gestores não pertencentes à área de RH que responderam à pesquisa.

As ações gerenciais constantes do Quadro 15 foram obtidas por meio de questões abertas e não induzidas pelo pesquisador. Sendo assim, acredita-se que estas ações são aquelas vistas pelos entrevistados como as mais importantes para a gestão dos profissionais da Geração Y. Da mesma forma que comentado no Quadro 14, o fato da ação não ter sido mencionada, não significa que ela não seja praticada.

Quadro 15: Ações realizadas pelo gestor para gerenciar profissionais da Geração Y

Ações Gerenciais	Frequência
Dar <i>feedbacks</i>	7
Desafiar os profissionais (projetos, reuniões estratégicas)	6
Estimular/ propiciar o desenvolvimento do profissional	6
Deixar claro o que é esperado de cada profissional/ Orientação	5

Ações Gerenciais	Frequência
Ouvir o que eles têm a dizer e tratá-los como adultos	5
Reconhecer as entregas realizadas (não financeiramente)	4
Procurar ser justo ao aplicar as regras/ ser coerente/ transparente	4
Tirar da equipe aquelas pessoas que não estiverem interessadas	4
Permitir que o profissional seja reconhecido fora da área	3
Atuar como <i>coach</i>	3
Gerenciar execução do trabalho para garantir equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade do trabalho	2
Atentar para a evolução do profissional/ cumprimento do Plano de Desenvolvimento	2
Orientar a equipe a atuar com eficiência para ter maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional	2
Alocá-los em projetos mais operacionais quando entram para minimizar ego	2
Discussões técnicas coletivas com o grupo (oportunidade de troca de conhecimentos)	2
Gerar interesse pelas atividades executadas	1
Implantar programa de mentoria na equipe	1
Balizar as expectativas dos profissionais quanto à carreira	1
Ao contratar, deixar claro quais serão as tarefas para garantir alinhamento de expectativas	1
Reconhecer as entregas realizadas (financeiramente)	1

Fonte: O autor

As principais ações apresentadas no Quadro acima estão fortemente relacionadas às características que devem ser gerenciadas apresentadas nos Quadros 12 e 13. O detalhamento destas ações será apresentado no próximo item no qual cada característica geracional a ser gerenciada, exposta no tópico 5.3.1.2, será discutida.

Com relação à gestão dos talentos a maioria dos gestores coloca que a melhor maneira de gerenciá-los seria atribuindo mais desafios, como projetos mais complexos e com maior visibilidade. Outro ponto importante é o reconhecimento de seu trabalho. Expô-los para a organização, para que pessoas de fora da área também conheçam a sua entrega, também foi considerado importante.

5.3.2.3. A Gestão das principais “questões” da Geração Y

Na sequência, apresentaremos como os entrevistados estão lidando com as questões apresentadas no item 5.3.1.2. Trata-se das características entendidas como os principais obstáculos na gestão dos jovens da Geração Y. Após apresentarmos nos dois itens anteriores quais as ações e ferramentas proporcionadas pela área de RH e como os gestores vêm gerenciando esses profissionais, serão descritas como cada uma das questões, em específico, está sendo administrada.

Questão 1: A ansiedade e a estabilidade

Das empresas participantes, as que demonstraram maior preocupação com o alto *turnover* foram aquelas que não tinham ações e ferramentas de RH estruturadas. Nestas organizações, quando os gestores são questionados sobre desenvolvimento, carreira e remuneração muitas vezes não conseguem dar respostas como comenta A-2(G): “Procuro ser democrática. Escuto as colocações dos profissionais, mas não dou as respostas que não possuo ou não devo dar. Sei que muitas indagações ficam sem respostas”.

Às vezes as pessoas não pretendem nem sair da organização, mas ao serem convidadas acabam topando desafios que podem estar além da sua capacidade de entrega. Nestes momentos o gestor deve atuar como *coach* orientando o profissional sobre as suas escolhas, como coloca Eboli (2002) ao afirmar que, nas organizações modernas, os gestores devem assumir o papel de educador, formador e orientador. O profissional B-2(G) realiza um comentário neste sentido:

Procuro amenizar a ansiedade, dando orientações e conselhos. Alerto para o fato de que “se o passo for maior que a perna” a pessoa pode se expor negativamente para a organização. Mas estas colocações devem ser bem dosadas, pois se a pessoa sentir que está tendo a sua ascensão bloqueada e pode perder a confiança no gestor.

Alguns gestores, para minimizar a ambição dos jovens desta geração, vêm passando atribuições mais operacionais quando estes entram na organização, para só depois começarem a passar atividades mais complexas, como coloca I-2(G):

Entendo que quando é dado a estes jovens a oportunidade de participar de projetos diferenciados, eles acabam ficando com o ego muito inflado e em pouco tempo acabam desvalorizando a experiência de profissionais mais antigos. Em função disto, resolvi mudar a minha estratégia de gestão destes jovens, em vez de alocá-los em projetos importantes para área, assim que entram na organização, eles são colocados para realizar atividades bem operacionais, obrigando os jovens a colocar mais “as mãos na massa”. Assim os profissionais tomam contato primeiro com as atividades de base e depois são alocados em projetos. Na hora da contratação procuro levar o profissional para conhecer a área para ele verificar se é realmente o que quer fazer.

Já os profissionais da Geração Y que estão há mais tempo na organização e possuem uma atuação diferenciada e já estão pensando em deixá-la, as ações sugeridas com maior frequência foram o desafio e o reconhecimento. B-2(G) faz algumas colocações:

É importante dar desafio e estimular a criatividade. Procuro inserir estas pessoas em projetos, dando responsabilidade, definindo-os como donos do projeto. [...] Procuro jogar aberto com as pessoas e dar liberdade. Tento aproveitar o que há de melhor em suas características. Reconheço os trabalhos bem feitos e permito que sejam reconhecidos por outros. [...] A gestão tem que ser transparente.

Embora remuneração apareça como uma das ânsias da geração, a maioria dos gestores não entende que aumento salarial gerará retenção, como coloca A-2(G): “O principal é lançar desafios, como atender clientes diferenciados ou gerenciar equipes em projetos. Entendo que salário e poder podem segurá-los por um curto período de tempo apenas”.

Questão 2: O questionamento do posicionamento dos gestores

Esta Questão está mais relacionada à interação direta do profissional com seu gestor do que com alguma ação ou ferramenta de RH. Uma das ações citada pelo RH foi a mediação de alguma situação delicada entre o gestor e o subordinado, como coloca B-1(RH):

Existem gestores que gostam de ser questionados e outros que odeiam. Muitas vezes o RH tem que mediar situação de conflito, conversando com as duas partes. Às vezes falta maturidade ao jovem profissional para saber qual a forma mais política de dar o seu recado e às vezes falta o gestor entender que não sabe mais sobre determinado ponto apenas por ser mais velho.

No entanto, a relacionamento gestor-subordinado é uma responsabilidade do líder. O Quadro 15 mostra que as ações “Ouvir o que eles têm a dizer e tratá-los como adultos” e “Procurar ser justo ao aplicar as regras/ ser coerente/ transparente” foram questões consideradas importantes por mais da metade dos gestores entrevistados, como coloca B-1(G):

É importante ser transparente e argumentar com base em fatos e dados. Não dá para ter uma relação genérica, tem que ser indivíduo a indivíduo. [...] É importante ouvir o *feedback* da equipe para entender como eles enxergam como gestor.

Já que esta relação está nas mãos dos gestores, o RH vem procurando conscientizá-los de qual a melhor maneira de lidar com os jovens, como coloca T-1(RH):

Alguns gestores reagem mal às colocações dos seus subordinados. Embora eles estejam sendo preparados para reagir de forma diferente, isto ainda não acontece. A Geração Y busca uma relação adulta.

Questão 3: A ansiedade pela realização da entrega e a qualidade do trabalho

A gestão do trabalho a que se refere a questão 3, “realizar a entrega com qualidade”, é, na visão deste autor, de inteira responsabilidade do gestor, já que é um assunto relacionado ao cotidiano organizacional. Assim, faz sentido que nenhuma das ações de RH levantadas “ataque” diretamente esta “Questão”. I-4(RH1) comenta que: “estes profissionais são velozes e ansiosos por resultados, dependendo da “calibragem” realizada pelo gestor pode ser muito bom, mas se não houver um cuidado o trabalho pode perder em qualidade”.

Dentre os pontos apresentados pelo Quadro 15, as ações “Deixar claro o que é esperado de cada profissional/ Orientação” e “Gerenciar a execução do trabalho para garantir equilíbrio entre velocidade de execução e qualidade do trabalho” são as que mais podem apoiar no gerenciamento desta Questão.

O gestor I-1(G) procura realizar esta orientação atrelando as atividades a serem realizadas com os objetivos da área: “Procuro apresentar a missão da área, deixando claro o que as pessoas farão e garantindo que elas percebam o alinhamento entre as atividades e esta missão”.

Já B-1(G) ao conduzir a sua equipe, entende que: “o gestor tem que atuar como ‘freio’, pois deve saber até que ponto deve deixar que a vontade destes profissionais seja um fator motivador e quando é hora de pará-las, pois sabe quem são aqueles que ainda não estão prontos para o desafio”.

Questão 4: A necessidade de autonomia, a resistência em seguir procedimentos e a hierarquia

Esse assunto da autonomia versus importância dos procedimentos e a relação hierárquica é outro que é de responsabilidade do gestor. Durante as entrevistas não foi mencionada ação ou ferramenta de RH que pudesse trazer uma contribuição significativa para apoiar esta Questão.

Os gestores, assim como o RH, reconhecem que a Geração Y requisita autonomia, é resistente em seguir regras e procedimentos e não valorizam a hierarquia. No entanto não foram

apresentadas ações específicas para este ponto. B-2(RH) expõe a forma como lida com esta Questão:

É importante fazer acordos e negociar com os profissionais desta geração. Tem que ser transparente. Nos pontos em que é possível ceder tem que cumprir o prometido onde não é possível (em função dos procedimentos estabelecidos) as pessoas tem que entender. Se a pessoa não estiver disposta a seguir o acordo tem que sair.

A questão da autonomia possui certo alinhamento com a Questão 3. O gestor deve saber dosar, pois a ansiedade pela conclusão das tarefas e a execução independente podem resultar em uma entrega desalinhada às expectativas do gestor. Embora não tenha sido citado em nenhuma entrevista, esse desejo de independência dos profissionais da Geração Y vai contra a necessidade de gestão, conforme explicitada no tópico anterior. Muito provavelmente o gestor prefere garantir a qualidade da entrega a oferecer a autonomia, talvez seja este um dos motivos para não haver apontamentos de ações gerenciais para esta Questão.

O não reconhecimento da hierarquia pelos jovens, embora observado tanto pelos gestores, como pelo RH, também não encontrou relação com ações de gestão específicas. Deduzimos que embora o assunto incomode a Geração Y, os gestores entendam que esses profissionais têm que aprender a se adaptar a ela. Talvez a própria estrutura das organizações faz com que esta questão não seja um ponto de muita discussão. A exceção fica por conta das agências de publicidade, cuja discussão será realizada no tópico 5.3.3, destinado à análise dos comportamentos por setor.

Questão 5: Necessidade de *feedback* e reconhecimento

Esta Questão, a necessidade de *feedback* e reconhecimento, é valorizada e cobrada pela Geração Y e reconhecida pelas organizações. Os Quadros 14 e 15 mostram que tanto o RH como os gestores desenvolvem ações que buscam dar conta disto.

As áreas de RH, por meio das avaliações que realiza, conseguem fornecer uma ferramenta estruturada para os gestores realizarem o *feedback* e estabelecerem o plano de desenvolvimento, como coloca T-2(RH):

O RH realiza uma avaliação de desempenho semestral, seguida por um processo formal de *feedback*. Esta avaliação visa apoiar o gestor no gerenciamento das competências técnicas e comportamentais, verificando como a pessoa está em relação às atribuições do cargo. Os resultados são vinculados aos treinamentos.

Já B-1(G) conta como utiliza as ferramentas disponibilizadas pelo RH:

Procuo utilizar o processo de desenvolvimento estruturado pelo RH com eficiência, que consiste na realização de uma avaliação que me apoiará na realização do *feedback* e no acompanhamento da evolução dos resultados.

Alguns gestores promovem reuniões formais de *feedback* além dos períodos oficiais definidos pela própria organização, como coloca I-2(G):

Realizo uma reunião formal de *feedback* semanalmente, na qual procuro discutir tudo que deu certo e errado. Nestas reuniões sugiro tanto mudanças técnicas quanto comportamentais. Coloco-me acessível e dou abertura para ser procurado a qualquer momento.

A necessidade de reconhecimento muitas vezes vem junto com o *feedback* realizado pelo gestor, quando ele aponta os pontos positivos de cada um. Nas entrevistas, essa Questão foi abordada, colocando o quanto o reconhecimento era importante para reter os profissionais na organização. O entrevistado B-2(G) fez a seguinte colocação:

A avaliação das competências e das metas estimula a atuação em grupo e garante a meritocracia, que é muito valorizada pela Geração Y.

Conforme colocado na Questão 1, tanto o reconhecimento do gestor, como a exposição do bom trabalho ou das próprias pessoas para pessoas estratégicas na empresa são valorizados pelos jovens.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Como exposto anteriormente, está é uma questão que varia muito de organização para organização. Conforme o Quadro 14, apenas os RHs das empresas T-1 e B-2 realizam ações para propiciar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. T-1(RH) comenta que existe política de horários flexíveis na organização, que é muito valorizado pelas pessoas, já B-2(RH) comenta que:

O Banco possui um programa de qualidade de vida que procura orientar e estimular que o funcionário seja eficiente durante o expediente de trabalho, tendo tempo para o lazer. As pessoas são orientadas a não ficar na organização após o expediente.

Alguns gestores também estão atentos a esta Questão e procuram orientar sua equipe de forma que eles consigam manter este equilíbrio, como coloca I-1(G):

Nas gerações anteriores este equilíbrio foi cortado. Em minha opinião, competente é a pessoa que entrega o mesmo trabalho com menos esforço. Antes competente era o profissional que se virava para dar conta de entregar resultados. Por isto, procura incentivar as pessoas a buscarem o equilíbrio. Entendo que os investimentos em processos e ferramentas tendem a minimizar esta questão.

As ações citadas tanto por B-2(RH) quanto I-1(G) estão relacionadas mais a orientações do que um programa formal e estruturado de Qualidade de Vida. Algumas das organizações entrevistadas vislumbram que num futuro próximo algumas ações mais concretas neste sentido sejam realizadas, como cita B-1(RH):

Entendo que são profissionais que vão romper paradigmas existentes no banco na atualidade. Eles vão vivenciar ações como a prática do *home office*, conseguindo um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

5.3.3 Análise da Geração Y por Setor

Este tópico tem por objetivo verificar, a partir das seis Questões descritas no item 5.3.1.2, como as organizações e os gestores lidam com as características da Geração Y que se destacam em função das peculiaridades de alguns setores da economia.

Ao realizar as análises do comportamento dos profissionais por setor, admite-se que as características da Geração Y apresentadas nos Quadros dos itens 5.3.1.2, 5.3.2.1 e 5.3.2.2 são um retrato médio desta população, ou seja, não quer dizer que as reações dos profissionais Y estarão sempre alinhadas àqueles resultados. Portanto, na sequência, serão verificadas quais são as especificidades de cada setor ao verificar como os pontos levantados nas entrevistas agrupadas por segmentos se relacionam aos apresentados pelos Quadros acima citados.

É importante ressaltar que se trata de uma análise exploratória, trazendo interessantes perspectivas, porém não sendo entendida como a questão central do trabalho. Entendemos que estes *insights* podem contribuir com futuras pesquisas que deverão entrar mais profundamente nesta questão.

5.3.3.1. Os Setores Analisados

Inicialmente haviam sido considerados quatro setores a serem pesquisados: indústria, tecnologia/ agência de publicidade, financeiro e administração pública. No entanto, após as entrevistas decidiu-se separar o agrupamento Tecnologia de Agência de Publicidade por ter encontrado uma realidade muito distinta do estereótipo previamente considerado. Em nossa opinião, o estereótipo apresentado no capítulo de metodologia, representa bem a realidade das agências de publicidade, porém não traduz a realidade das empresas de tecnologia analisadas. Segundo a nossa percepção, o setor de tecnologia pode ser caracterizado como uma mistura dos setores industrial e agências de publicidade, preservando toda profundidade técnica do primeiro com o ambiente dinâmico e a menor formalidade do segundo.

A seguir, o Quadro 16 mostra a distribuição das organizações participantes pelos setores em que serão analisadas nesta seção:

Quadro 16: Organizações por Setor

Industrial	Tecnologia	Agência de Publicidade	Financeiro	Público
I-1	T-1	A-1	B-1	P-1
I-2	T-2	A-2		P-2
I-3				B-2
I-4				

Fonte: O autor

É importante ressaltar que embora B-2 seja um banco e os entrevistados entendam que a organização se alinhe mais ao setor financeiro que ao público, verificou-se que as características do setor público predominam e por isto foi assim classificada.

5.3.3.2. O Setor Industrial

Talvez em função de ser o setor mais tradicional e estável, dentre os analisados, foi nele que a Geração Y mais se aproximou da caracterização apresentada no referencial conceitual. Conforme o Quadro 14 mostra, são organizações que oferecem aos líderes diversas ações e ferramentas de gestão de pessoas, ficando ao cargo do gestor fazer o melhor uso delas para gerenciar sua equipe.

Na sequência, apresentaremos dentre as Questões levantadas no item 5.3.1.2 aquelas que tiveram pontos de maior relevância a serem discutidos, segundo as características do setor:

Questão 1: A ansiedade e a estabilidade

Das quatro organizações alocadas neste setor em três delas pelo menos um dos entrevistados foi enfático ao citar a preocupação dos profissionais com carreira e remuneração.

Todos entendem que os jovens não estão preocupados com a estabilidade no emprego, no entanto, este ponto aparece como uma real preocupação apenas para a empresa I-2. Isto ocorre, pois a organização possui uma baixa mobilidade no nível gerencial, impactando nas expectativas de crescimento dos profissionais.

No geral, havendo os espaços de crescimento e o gestor dando apoio e orientação para o desenvolvimento dos seus subordinados esta é uma questão, a da ansiedade por carreira e remuneração, que não deve preocupar as organizações deste setor.

É importante ressaltar que os gestores indicados para participar da pesquisa, neste setor, eram todos considerados como referência em Gestão de Pessoas. Devido à mobilidade mais lenta e à característica de alta especialização técnica deste segmento, é possível encontrar gestores que atuam nestas mesmas organizações e que possuem dificuldades em orientar o crescimento e reter os profissionais desta geração.

Questão 3: A ansiedade pela realização da entrega e a qualidade do trabalho

Em função da alta especialização técnica dos profissionais requerida por este setor, os entrevistados demonstraram grande preocupação com a Questão da ansiedade por realizar a entrega e pouco foco na qualidade da mesma. Se para a organização I-2 este é o item que mais preocupa, as demais apresentam este ponto como o de maior atenção.

Como colocado no item 5.3.2.3 os entrevistados entendem que os próprios gestores possuem a responsabilidade de dosar a ânsia e a iniciativa por realizar a entrega, dentro do padrão de qualidade definido por estas organizações.

Assim como colocado na Questão anterior, o perfil do gestor pode afetar na forma como os problemas relacionados ou derivados serão solucionados.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissionais

Das quatro organizações em três delas, pelo menos um entrevistado apontou reconhecer que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é valorizada por esta Geração.

No entanto, em função do ritmo mais estável e lento, os gestores não possuem grandes dificuldades para gerenciar esta Questão. Na maioria das organizações analisadas deste setor, as pessoas conseguem este equilíbrio, entendem que quando precisam ficar além do horário é em função de alguma situação peculiar. O próprio espaço físico, a área externa das fábricas é um ambiente que proporciona maior tranquilidade e qualidade de vida quando comparados aos escritórios comerciais.

Como foi visto no item 5.3.2.3 não há programas ou ferramentas institucionais que apoiem este equilíbrio, ficando sob a responsabilidade do gestor garantir tal balanceamento.

Já a organização I-3, que possui planta na Grande São Paulo, local onde trabalham as pessoas entrevistadas, afirmou-se que as pessoas dessa geração são mais ambiciosas e estão mais interessadas em assumir responsabilidades e crescer profissionalmente, mesmo que para isto necessitem sacrificar sua vida pessoal.

5.3.3.3. O Setor de Tecnologia

Como dito ao final do item 5.3.3.1, as empresas do setor de tecnologia apresentaram características que as colocariam entre o setor indústria e o setor agência de publicidade. Dentre as características identificadas nas duas organizações classificadas neste segmento, podemos verificar que estão a profundidade técnica do primeiro grupo e o ambiente dinâmico e a menor formalidade do segundo.

O Quadro 14 mostra que estas organizações possuem um RH que disponibiliza ferramentas e programas, em um nível equivalente às indústrias, fornecendo uma boa base para gestão de pessoas. Elas valorizam os seus sistemas de avaliação que propiciam a realização do *feedback*

e estabelecimento de plano de desenvolvimento fundamentados, característica valorizada pelos jovens.

Em função de estarem em um ambiente mais dinâmico que o da indústria os profissionais respondem com velocidade e demonstrando-se ainda mais ansiosos, seja por executar atividades mais complexas, avançar na carreira, finalizar a entrega dos trabalhos, ou até, para que as mudanças vistas como importantes para a organização aconteçam em um ritmo mais acelerado.

Para gerenciar esta ansiedade é necessário que os gestores estejam preparados. Segundo, T-1(RH) a organização vem investindo fortemente para que os seus gestores, que possuem um perfil bastante técnico, desenvolvam-se enquanto líderes.

As duas organizações chamaram atenção para o bom clima na organização, que chega a ser um fator de retenção de profissionais.

Embora exista uma grande quantidade de trabalho, as duas organizações procuram respeitar a o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As duas organizações possuem política de horário flexível. T-1(RH) comenta que o horário de trabalho tenta ser respeitado e que as pessoas só ficam além deste horário em caso de necessidade. Já T-2 comenta que possui um banco de horas para tentar garantir este equilíbrio. Dentre as organizações pesquisadas, as deste setor foram as mais preocupadas com esta questão.

Apesar dos pontos levantados, as organizações pesquisadas desse setor não demonstraram ter dificuldades para gerenciar a Geração Y.

Infelizmente, talvez em função do dinamismo, este foi o único setor em que não foi possível entrevistar gestores da área fim da organização. Por isto optou-se por não discutir as Questões de gerenciamento.

5.3.3.4. O Setor de Agência de Publicidade

De todos os setores analisados, as empresas deste são as menos convencionais. Possuem um ritmo bastante dinâmico, não exigem profissionais com grande formação acadêmica, porém devem ser criativos e inovadores que, segundo os depoimentos, são características não obtidas

em sala de aula. Além disso, o ambiente e estrutura organizacional são pouco rígidos e não tradicionais, inclusive os artefatos visuais dessas empresas, tais como o *layout* e a decoração destas empresas são as mais extravagantes.

Como aponta o Quadro 14, possuem poucas ferramentas e ações de RH, fator que deve estar dificultando a gestão de profissionais da Geração Y. Conforme será discutido na Questão 4, a maior dificuldade para implementar estas ações talvez sejam a ideologia e a cultura destas organizações. Dentre os setores pesquisados, as organizações deste setor são as que enfrentam maior dificuldade em gerenciar os profissionais da Geração Y.

Questão 1: A ansiedade e a estabilidade

Segundo os entrevistados o *turnover* destas organizações é bastante alto, em A-2 chegou próximo a 80% em 2010. A-2(RH) chega apontar que as pessoas possuem uma cultura de *freelancer*, indo atrás das oportunidades que julgam mais interessantes.

As duas organizações apontaram que existe uma grande ambição entre estas pessoas por carreira e salário, no entanto as organizações não parecem estar organizadas para discutir esta questão de forma estruturada com os profissionais, vide Quadro 14.

Em função disto, essa gestão depende totalmente do líder, que muitas vezes possui um perfil mais relacionado à atividade fim que de gestor, o que lhe traz dificuldades para gerenciar as pessoas. A-1(G) coloca:

Comecei muito mal, tentando mostrar a eles a importância daquilo que estavam fazendo, a oportunidade e a chance que eles tinham na mão. Confesso que não funcionou. Esta geração é movida por alguma outra coisa que eu ainda não entendo direito.

A gestão de pessoas se dá por meio de negociação sem existir um parâmetro organizacional, gerando comparações entre concessões conquistadas por determinadas pessoas, colocando o gestor e o RH em uma situação delicada. Muitos profissionais conquistam postos mais altos e melhores salários migrando de uma organização para outra. A-2(RH) comentou que é comum receber currículos de profissionais que informam que nos últimos dois anos já teriam passado por três ou quatro empresas.

Questão 4: A necessidade de autonomia, a resistência em seguir procedimentos e a hierarquia

No site destas organizações, nos materiais institucionais e espalhado pela própria estrutura física é possível encontrar afirmações contra a burocracia e a hierarquia. A organização A-1 possui cultura direcionada ao “ir direto ao ponto e sem enrolações”. Em seu site ela se coloca como uma organização não hierarquizada e não burocrática.

Esta resistência não está presente apenas no nível operacional, mas perpassa por toda a organização, incluído a sua direção. A entrevistada A-2(RH) comentou que ao sugerir algumas ações de gestão de pessoas muitas vezes escuta a diretriz do principal diretor da organização: “não podemos engravatar o negócio”.

Enxergamos estas organizações imersas em um grande dilema: desenvolver a sua estrutura de gestão organizacional, incluindo a de pessoas, ou manter uma cultura alinhada a seus princípios e que favorece a criatividade e ao rápido atendimento às necessidades dos clientes.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissionais

Em função da condução do negócio ser menos estruturada, estas organizações trabalham com a política de horários flexíveis.

No entanto, os entrevistados de ambas as organizações afirmaram que os profissionais possuem uma demanda bem forte por trabalho. Em função de trabalharem por projeto e terem prazo para realizar as entregas aos clientes, foi dito que é comum os profissionais passarem a noite na organização, indo embora apenas no outro dia para conseguir finalizar o trabalho. Segundo os entrevistados, os profissionais estão tão imersos e empolgados com os trabalhos que estão desenvolvendo que não se incomodam com o horário. Conforme três dos quatro entrevistados, os profissionais estão mais preocupados com a carreira e salários que em manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Cabe ao gestor gerenciar a quantidade de trabalho, o nível de entrega e o ritmo de trabalho de seus profissionais. Pelos depoimentos dos entrevistados, o gestor procura fazer o possível para que a sua equipe finalize o projeto para que ele seja entregue no prazo.

5.3.3.5. *O Setor Financeiro*

Em função da realocação de B-2 este setor será representado por um único banco. Ao realizar as entrevistas foi possível observar alinhamento às características previamente sugeridas para o setor como estar inserida em um mercado agressivo e competitivo, possuir política remuneratória agressiva, as pessoas trabalharem sob um clima de pressão e o ambiente e estrutura serem consideradas tradicionais.

O Quadro 14 mostra que a organização entrevistada oferece uma grande quantidade de ações e ferramentas para os gestores da organização conduzir o negócio.

A organização mostrou preocupações relacionadas ao gerenciamento destes profissionais no cotidiano e não com um possível *turnover*. Os entrevistados até mencionam uma preocupação destas pessoas em ascenderem rápido na carreira, mas o grande foco das preocupações está na gestão destas expectativas.

A seguir serão discutidas as Questões consideradas pelo autor como as mais relevantes para o setor, em função da entrevista desta única organização.

Questão 2: O questionamento do posicionamento dos gestores

Este foi o principal ponto colocado pelos dois entrevistados de B-1. Eles acreditam que os profissionais desta geração são bastante comprometidos enquanto existe um alinhamento de suas expectativas com o direcionamento da organização. A partir do momento que detectam alguma inconsistência, o gestor perde credibilidade e os jovens passam a questionar.

Trazer argumentações consistentes, algumas delas balizadas pelas ferramentas disponibilizadas pelo RH, é fundamental. Os entrevistados ressaltam o alto nível de instrução dos jovens profissionais e afirmam que são “bem inteligentes”. Em função disto, sabem quando o gestor não está sendo verdadeiro.

Apesar do RH fornecer diversas ferramentas que apoiam a gestão de pessoas, segundo B-1(RH), cabe ao gestor liderar as pessoas no cotidiano. Segundo a entrevistada, alguns dos gestores conseguem conduzir essa relação, outros possuem mais dificuldade. Ela coloca que o cenário mudou bastante nos últimos anos, mas ainda existem gestores que ficam ofendidos em

ter que dar satisfação e ser contestados por um subordinado e, ainda por cima, bem mais jovem.

Questão 5: Necessidade de feedback e reconhecimento

Em função da exigência por maior argumentação, as ferramentas de RH vêm sendo importantes. B-1(G) coloca:

Para lidar com as expectativas desta geração procuro utilizar corretamente as ferramentas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho e competências. É importante ser transparente e argumentar com base em fatos e dados. [...] O gestor tem que dar *feedback* constantemente e este não pode ser uma sessão de tortura. Não pode se limitar apenas ao formal, tem que fazer parte da rotina. É importante ouvir o *feedback* da equipe para entender como eles enxergam o gestor. Procuro utilizar as técnicas de *feedback* aprendidas e entendo que devo manter o mesmo padrão tanto para os *feedbacks* positivos quanto para os corretivos. Realizo reuniões periódicas para discutir as entregas individuais e da equipe.

Quanto ao reconhecimento, os entrevistados acham que os profissionais da Geração Y acham importante. No entanto, ao citar o reconhecimento relacionado ao trabalho realizado e à carreira, B-1(G) menciona a importância do reconhecimento financeiro para o caso de retenção de talentos e B-1(RH) comenta que estes profissionais valorizam a meritocracia.

Talvez em função de uma prática remuneratória mais agressiva, comparada ao mercado em geral, os profissionais da organização acabam tendo outros focos de reconhecimento, ou seja, o salário não é algo que os desmereça quando comparados com outros jovens do mercado. O incômodo dessas pessoas talvez esteja na justiça da distribuição deste reconhecimento financeiro, daí a preocupação com a meritocracia.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Este é um ponto que contrasta com a característica de pressão e competitividade do setor. A entrevistada B-1(RH) coloca que a Geração Y valoriza este equilíbrio e que provavelmente irá conseguir realizar alguma mudança na cultura do banco, ao introduzir o *home office*.

No entanto, B-1(RH) e B-1(G) enxergam esta Questão na atualidade da seguinte forma:

Enxergo uma maior preocupação neste sentido. Mas as pessoas têm que entender que para atuar no setor financeiro elas precisam ser *worklovers* e que precisaram ter uma grande dedicação ao trabalho. Algumas delas terão que entender que se a prioridade for a qualidade de vida, talvez não haja espaço neste setor para elas. [B-1(RH)]

Esta é uma discussão que está em pauta, mas por enquanto não existe espaço neste tipo de organização. Se este for um valor para pessoa, ela terá que procurar outro lugar. [B-1(G)]

5.3.3.6. O Setor Público

As três organizações P-1, P-2 e B-2 foram analisadas no agrupamento Setor Público. Embora os entrevistados de B-2 a considerem uma empresa do Setor Financeiro, as suas características atraem profissionais que valorizam características propiciadas pelo Setor Público. Dentre tais características, estão as mudanças lentas, a estabilidade, o recrutamento e seleção por concursos públicos, o alto nível de burocracia e a baixa competitividade.

O Quadro 14 mostra que as três organizações analisadas neste setor possuem quase tantas ações e ferramentas de RH quanto o setor industrial e o financeiro, sendo que as principais delas, ou aquelas mais frequentes nesta pesquisa, estas organizações públicas as possuem todas.

No entanto, algumas destas ferramentas foram atualizadas e aprimoradas apenas recentemente na organização como apontaram os entrevistados que atuam em P-1 e P-2.

Na sequência, apresentaremos as principais Questões relacionadas a este setor.

Questão 1: A ansiedade e a estabilidade

Das três organizações participantes tivemos três visões diferentes:

Não são fieis, são “concurseiros”. Se houver um concurso para outra organização que oferecer condições mais interessantes eles prestam e saem. Há um exemplo de um engenheiro elétrico que passou em um concurso da Receita Federal e preferiu atuar como fiscal que ficar na empresa, onde realizava uma atividade mais alinhada à sua formação. Antigamente, não havia tanta saída (*turnover*). Muitas vezes, ao sair, argumentam que estão em busca de maior qualificação, buscam mais qualidade de vida, menor carga horária. Muitos são egoístas, pensam só neles. A organização chega a colocar na balança o quanto vale investir em desenvolvimento para estas pessoas. [P-1(RH)]

Em relação à estabilidade, não há diferença para os profissionais mais velhos. As pessoas que entram na organização valorizam a estabilidade. [P-2(RH)]

Em localidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, onde há outras oportunidades no setor privado ou muitas públicas, a saída de profissionais é maior. Em outras cidades as pessoas valorizam bastante a estabilidade. [B-2(RH)]

Embora duas das três organizações venham observando um aumento de desligamentos, esta referência foi passada com base no histórico da própria organização e não em comparação com o setor privado.

Mesmo assim é possível observar que quando as pessoas não estão satisfeitas, seja qual for o motivo, preferem trocar a organização em que estão por outra que melhor atenda às suas expectativas.

Embora as organizações P-1 e P-2 tenham revisitado recentemente o seu plano de carreira, muitos profissionais preferem mudar de organização para crescer mais rápido. Aqueles que valorizam as características da empresa pública prestam concursos para cargos mais desafiadores e melhor remunerados e os demais saem para o setor privado.

Como apresentado no tópico 5.1.2,3, o individualismo acaba norteando as decisões desta geração. A estas organizações, que não possuem tanta flexibilidade como as do setor privado para realizar mudanças rápidas devem garantir que seus gestores conduzam suas equipes da melhor forma, estimulando os profissionais a permanecerem na organização.

Questão 4: A necessidade de autonomia, a resistência em seguir procedimentos e a hierarquia

Outra especificidade do setor está na estrutura burocrática e na velocidade que as ações e mudanças acontecem.

Os entrevistados das organizações P-1 e B-2 colocaram que muitos jovens tem dificuldade em seguir ou se adequar aos procedimentos. Já P-2 colocam que os profissionais ficam ansiosos para ver os projetos em que tenham um andamento mais acelerado do que é possível.

Para ambos os casos as organizações têm consciência de que tais características fazem parte de sua realidade e não mudarão tão cedo. Sendo, assim, cabe ao gestor contornar a situação conduzindo os profissionais da Geração Y de forma a não se decepcionarem com a organização.

Questão 6: Equilíbrio entre vida pessoal e profissionais

Se no setor financeiro o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é algo que não é observado com grande frequência, nas organizações públicas ocorre o contrário. Não que o estereótipo popular do funcionário público, “o que não trabalha” tenha sido encontrado, pelo contrário, identificou-se que existe um comprometimento com as tarefas no horário do expediente, cumprindo as atividades programadas para o dia.

A organização B-2 até realiza ações orientando os profissionais a realizar este equilíbrio. É importante lembrar que pelo fato da empresa atuar na área financeira, existe a tendência dos profissionais serem menos equilibrados, daí a ação do RH.

Em função deste equilíbrio ser uma característica natural do próprio setor, deixa de ser um problema a ser gerenciado para ser um argumento de atratividade de profissionais.

6. CONCLUSÕES

Na sequência apresentaremos como os principais pontos encontrados na pesquisa relacionam-se com os objetivos apresentados no início do trabalho.

O reconhecimento da Geração Y

Os resultados apresentados mostram que as discussões relacionadas à Geração Y são bastante atuais e está bem disseminada no mundo corporativo. Todos os 19 entrevistados quando convidados a participar da pesquisa e comunicados que a pesquisa abordaria questões relacionadas à Geração Y demonstravam compreender qual era a temática do trabalho.

Os gestores e a Geração Y

Embora os entrevistados apontassem algumas dificuldades para lidar com os profissionais desta geração, no geral, o balanço foi mais positivo que negativo, mostrando que a Geração Y pode agregar bastante para as organizações. Principalmente os gestores que não atuam em RH tiveram uma percepção mais favorável à geração que desfavorável.

Apenas os gestores que atuam nas duas agências de publicidade tiveram uma abordagem mais pessimista em relação a esta geração, muito provavelmente em função da efetiva dificuldade em gerenciá-los.

As contribuições da Geração Y

Dos pontos positivos levantados se destacaram: o foco no resultado; a responsabilidade para com as entregas; o dinamismo; a formação acadêmica diferenciada; o interesse por colocar suas ideias e participar das decisões; e a motivação por desafios. Quando observamos estas características à luz do contexto atual (FISCHER, 2002; CASADO, 2007) podemos concluir que esses profissionais podem ser de grande importância para os resultados da organização.

Segundo os entrevistados, essas características vêm se apresentando com maior intensidade e de forma mais espontânea quando comparados a profissionais de outras gerações. No entanto,

algumas delas vêm se manifestando de forma exacerbada, causando um efeito colateral para a organização, quando não são bem gerenciadas.

As características que devem ser gerenciadas

O foco no resultado, a responsabilidade para realização das entregas e o dinamismo em excesso gera uma ansiedade para cumprir as entregas que pode comprometer a qualidade do resultado esperado, causando a insatisfação do gestor e ou do cliente e gerando retrabalhos e críticas ao executor. Muitos dos jovens dessa geração foram identificados na pesquisa como sendo rápidos, porém superficiais, realizando as entregas sem considerar diversos aspectos.

O excesso de qualificação e informações obtidas graças à tecnologia pode gerar profissionais prepotentes e arrogantes que se acham essenciais para a empresa. Às vezes, chegam a se considerar intelectualmente acima de seus gestores.

Este elevado nível de qualificação auxilia que tenham um início de carreira destacado, muito acima do esperado, quando comparado a gerações passadas. Este nível destacado de entrega muitas vezes faz o profissional se autovalorizar, pressionando seus superiores por desafios mais complexos, promoções e salários. Muitas vezes deixam de realizar uma análise mais profunda sobre a viabilidade destas ações para a empresa e se estão realmente prontos para dar o próximo passo.

Muitas vezes a ansiedade pelo rápido crescimento e o individualismo, no sentido de fazer o que é melhor para ele faz com que decidam por dar este próximo passo em outra organização. Não que o profissional da Geração Y valorize, ou não, a estabilidade, apenas sai da organização quando está descontente. Esta característica acaba demonstrando-se alinhada com a visão de Hall (2002), que sugere que atualmente a carreira tende a ser norteadas pelos valores e escolhas pessoais dos indivíduos. Estas características apresentadas nos permite retomar Bastos (1993) e os enfoques afetivo e instrumental do comprometimento.

Até aí, profissionais de outras gerações, principalmente da X, também buscavam sair da organização quando estão descontentes. No entanto, os gestores tem percebido uma intensidade muito maior entre os profissionais da Geração Y. Alguns dos motivos cogitados em algumas entrevistas estão relacionados à base familiar e a ausência de responsabilidade. Ou seja, segundo os dados do IBGE as pessoas casam e tem filhos cada vez mais tarde. Já os

dados da pesquisa Socioeconômica da USP mostram que estas pessoas não possuem pressa para se sustentarem sozinhas. Não tendo o desemprego como um grande problema, eles saem das empresas em busca de oportunidades que lhes são mais adaptadas.

Assim, o exagero em querer colocar as suas ideias e participar das decisões em consonância com o alto nível de qualificação pode sinalizar que o jovem profissional não respeita o posicionamento do gestor e nem hierarquia. Em algumas entrevistas foram apontados casos de profissionais, cuja ânsia de comunicar uma ideia fez com que a hierarquia não fosse respeitada, sendo posteriormente recriminado pelo superior. Pode-se identificar um aparente desalinhamento do comprometimento desta geração ao enfoque normativo mencionado por Bastos (1993). No entanto, muitos dos comportamentos apresentados acima resultam de uma mistura de prepotência com imaturidade que quando não bem orientadas podem se tornar um problema tanto para o profissional quanto para o gestor e, conseqüentemente, para a organização.

Algumas outras características como a busca pelo equilíbrio entre vida pessoal e profissional, valorização do reconhecimento e necessidade de direcionamento e *feedback* foram questões que também apareceram, porém não foram tratadas por muitos dos entrevistados como sendo uma exclusividade da Geração Y. Entretanto, um dos entrevistados ressaltou que em função destes profissionais expressarem mais as suas inquietações, estas características acabaram sendo relacionadas a este grupo.

Conforme descrito até o momento, não se pode dizer que esta geração seja diferente dos *Baby Boomers*, que são caracterizados como ambiciosos e valorizam o dinheiro e o *status*. Talvez, tenhamos mais uma vez a questão da exposição. A partir da Geração X, e com mais intensidade na Y, as pessoas vem cobrando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Wright Mills (1969) na década de 60 já dizia que o ser humano trabalhava para financiar o lazer e com certeza o público que ele analisou não era composto por pessoas da Geração X ou Y.

Além da disposição de uma base familiar que mantém esses jovens, talvez o contexto atual mais agressivo, ou seja, maior pressão e a necessidade das empresas contratarem mão de obra qualificada impliquem em profissionais que exponham mais as suas discordâncias e opiniões, podendo evocar aqui a figura do “trabalhador do conhecimento”, descrito por Drucker (1991).

Ao dispor as características da Geração Y ao lado do contexto político social, conforme a teoria das coortes geracionais, muitas delas foram estimuladas pela mudança do contexto organizacional a partir dos anos 80. Este novo contexto exigia pessoas cada vez mais qualificadas, prontas para encarar desafios e entregar resultados. Com isto em vista, os pais da Geração Y preparam seus filhos para “sobreviver” neste contexto, fornecendo as condições e direcionamentos necessários para tal.

A medida que ingressam mais profissionais da Geração Y nas empresas, tanto os gestores, como o RH devem estar preparados.

As ações estratégicas de RH e a gestão da Geração Y

A pesquisa mostra, paradoxalmente, que possuir um RH preparado com ferramentas e programas estruturados é fundamental para que a organização possa apoiar os gestores na condução destes jovens profissionais, arredios a regras, procedimentos e hierarquias. Ferramentas de gestão de pessoas, como estrutura de cargos e salários, plano de carreira, avaliação de desempenho, avaliação de competências atrelada ao processo de *feedback* e estruturação de plano de desenvolvimento são fundamentais para nortear os gestores e os profissionais.

Quanto menor for o apoio oferecido pelo RH, mais dificuldades terão os gestores e a organização para gerenciar estes profissionais. A pesquisa mostrou que a empresa que possui menos ferramentas de RH é a que vem tendo maior dificuldade para lidar com estas pessoas, mesmo que seus princípios e cultura sejam muito alinhados ao o que valoriza esta geração.

As ações e ferramentas de gestão de pessoas são importantes, pois o que motiva a Geração Y a se empenhar e se comprometer com a entrega é o posicionamento da organização em relação às suas expectativas, como coloca Dutra (2002) quando fala da importância da utilização de ferramentas estratégicas de gestão de pessoas. Estas ferramentas oferecidas pelo RH apoiam e direcionam o discurso do gestor, garantido alinhamento do seu discurso com as diretrizes organizacionais. Muitos dos profissionais da Geração Y, quando percebem que este alinhamento não existe e que as promessas dos gestores não se concretizam, optam por sair da organização. Uma das entrevistadas ressaltou a inteligência dos profissionais desta geração, afirmando que não são enganados facilmente por discursos desalinhados.

Os gestores e a gestão da Geração Y

Neste novo contexto, o papel do gestor, atuando como líder de pessoas, deixa de ser cada vez mais apenas uma cobrança do RH para ser uma necessidade organizacional, como ressalta Eboli (2004). Muitos destes gestores, durante os anos 90 ouviram sobre a importância de atuarem como gestores de pessoas para organização alcançar seus resultados. Hoje, quem não se adequou está sendo “forçado” pela Geração Y a se adaptar. Algumas das organizações participantes afirmam realizar programas de desenvolvimento de liderança com o intuito de trabalhar o perfil dos gestores para as necessidades atuais.

Muitas organizações participantes entendem que precisam desenvolver vários de seus gestores, porém reconhecem que alguns já se destacam como líderes. Os bons gestores tem conseguido aproveitar as características positivas desta geração, não deixando as negativas aflorarem. Como dito anteriormente, muitas dos aspectos desfavoráveis podem estar relacionadas ao exagero das positivas. Dois dos entrevistados comentaram que a função do gestor é saber controlar estas características dos profissionais. Essa dosagem ocorreria por meio de desafios, orientações, *feedbacks*, reconhecimento e condução do desenvolvimento.

Dois entrevistados de uma das organizações participantes colocaram que aquelas características mais complexas de serem gerenciadas, como: ansiedade por crescimento na carreira, aumento salarial, tempo de permanência na organização, exposição inadequada perante os superiores, vem abrandando nos últimos três anos.

Os talentos da Geração Y

Muitas das respostas para esta questão enfatizaram a necessidade de dar desafios e reconhecimento. Dentre as sugestões de reconhecimento foram citados projetos mais complexos e com maior visibilidade, expor suas conquistas para pessoas importantes dentro da organização e o aspecto financeiro. Muitos entendem que o reconhecimento monetário puro não garante a permanência do profissional na empresa por muito tempo. Além disso, este público valoriza os critérios em que o reconhecimento é feito, para ele o significado do mérito é importante.

No geral, as sugestões para retenção de talentos foram muito parecidas com aquelas direcionadas à Geração Y como um todo. Talvez o reconhecimento financeiro tenha aparecido de forma um pouco mais destacada.

Talvez a colocação de uma das respondentes possa explicar esta baixa diferenciação dos profissionais considerados talentos dos demais. Ela afirmou que em função de só estarem contratando pessoas extremamente qualificadas, percebe que, daqui há alguns ciclos de avaliação, será difícil viabilizar a distribuição dos profissionais na curva forçada utilizada pela empresa. Ela entende que o nível dos profissionais é cada vez mais similar.

Em função deste alto nível de qualificação as pessoas vêm escolhendo trabalhar em organizações mais alinhadas ao seu perfil pessoal. Uma das pessoas entrevistadas disse que cada vez mais não é a empresa que escolhe os seus colaboradores, mas é a pessoa que escolhe a empresa.

A gestão da Geração Y pelos diferentes setores

Embora a ansiedade, o dinamismo, a necessidade de colocar a opinião foram comportamentos presentes em todas as organizações pesquisadas, tanto a intensidade com que eles se manifestam, como a presença outras características menos comuns apareceram de forma diferenciada conforme o setor de atuação da pesquisada.

As agências de publicidade pesquisadas se apresentaram como as menos estruturadas em termos de gestão de pessoas, e, conseqüentemente, as que mais sofrem para conduzir a Geração Y. Características como projetos complexos e desafiadores e um contexto informal e sem hierarquia são os fatores diferenciados e que podem atrair perfis específicos para a organização.

As indústrias pesquisadas possuem uma estrutura avançada de gestão de pessoas, ficando sob a responsabilidade do gestor fazer uso adequado do ferramental e conduzir os profissionais da equipe. Um ambiente tradicional, de menor dinamismo, que proporciona certo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e investe em aprofundamento técnico são as principais características que devem ser consideradas para atrair profissionais desta Geração.

As organizações de tecnologia pesquisadas já possuem certa estrutura de gestão de pessoas. Elas proporcionam um ambiente dinâmico, preocupação com o clima organizacional, projetos desafiadores, a maioria dos gestores ainda apresenta um perfil mais técnico do que de gestor de pessoas. Estas características podem ser atraentes para certas pessoas Y.

A empresa do setor financeiro pesquisada possui avançada estrutura de gestão de pessoas. Trata-se de uma organização tradicional, hierárquica, que atua em um ambiente competitivo e de constante pressão. Possui política remuneratória arrojada. Os profissionais devem analisar suas preferências para verificar alinhamento ao perfil da organização.

As organizações públicas estão revendo suas ferramentas de gestão de pessoas para adequá-las à realidade atual. Possuem estrutura burocrática e conduzem lentamente as mudanças, proporcional emprego estável e possibilitam um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

É importante reforçar que em função da restrição da amostra pesquisada não é possível afirmar que as características apresentadas acima representem a realidade quanto à gestão da Geração Y para estes setores, porém trata-se de alguns indícios que podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

A gestão da geração Y

Por fim, é possível perceber que a gestão da Geração Y nada mais é do que a necessidade de se colocar em prática a Gestão Estratégica de Pessoas em discussão há pelo menos duas décadas. É possível constatar que as ações e ferramentas de Gestão de Pessoas são fundamentais para se obter sucesso nesta condução, porém não condição única. Está nas mãos dos gestores utilizar este instrumental disponibilizado bem como as suas competências de liderança para administrar estes jovens, aproveitando todas as suas características essenciais para garantir o sucesso da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa nasceu de estímulos vivenciados pelo autor durante a sua própria trajetória profissional (que pertence ao início da Geração Y). Com o passar do tempo, foram percebidas algumas similaridades de comportamentos e valores com profissionais da mesma faixa etária. A partir do momento que tomamos conhecimento sobre as discussões geracionais, não houve mais dúvida sobre qual seria o tema a pesquisar.

A primeira surpresa foi a dificuldade de encontrar literatura acadêmica sobre o assunto e a segunda foi lidar com a grande quantidade de críticas sobre esta temática. Entender a influência da maturidade e dos estágios de vida, bem como a dificuldade de se comprovar que estas características perdurarão por toda a existência da geração foram importantes para balizarmos as expectativas e conseguirmos delimitar o assunto.

Outro ponto importante foi compreender que as características vão sendo influenciadas pelo contexto de forma não estanque ou isolada, ou seja, as primeiras pessoas nascidas da Geração Y possuem características comportamentais com intensidade diferente de outros que nasceram no final do período.

A delimitação do estudo, focando em profissionais qualificados que atuam em empresas complexas, foi fundamental, pois dada a realidade brasileira, o grupo de pessoas estudadas representa a minoria da população brasileira. A escolha das organizações que iriam participar também se apresentou central, pois em função do contexto em que estão inseridas, elas demandam profissionais da Geração Y com as características que o estudo tinha por objeto de estudo.

A pesquisa buscou verificar como gestores de RH e de outras áreas da empresa enxergam e gerenciam os profissionais desta geração. Com isto, foi possível analisar a Geração Y a partir da perspectiva de outras gerações (já que 77% dos participantes não eram da Geração Y). Ou seja, diferente dos trabalhos que apresentam a visão de como a Geração Y se vê, aqui, mostramos como este grupo de pessoas é vista por aqueles que o gerencia.

A análise dos resultados mostrou que algumas das características da geração foram identificadas por diversos gestores e realmente se mostrou um desafio para a gestão destas pessoas, já outras, conforme o setor em que a empresa atua se mostraram mais ou menos presentes.

Embora o trabalho tenha conseguido mapear algumas características da Geração Y e sugerir algumas formas de gerenciá-las, em função do tempo e recursos disponíveis algumas limitações podem ser apontadas. Também, em função da amplitude do tema, é possível sugerir alguns aspectos importantes que não foram abordados ou foram levantados de forma superficial para que estes sejam alvo de novos estudos. A seguir, discutiremos as limitações do estudo e possíveis sugestões para futuras pesquisas.

7.1. Limitações do Estudo

Neste tópico, procuraremos apontar as principais limitações deste estudo e que devem ser consideradas pelo leitor para evitar interpretações equivocadas.

O primeiro ponto que deve ser colocado é que se trata de uma pesquisa qualitativa que procurou investigar algumas questões sobre a Geração Y. Não foi utilizado nenhum método estatístico probabilístico que proporcionasse resultados significantes e generalizáveis para definir um perfil da geração e o modelo de gestão mais utilizado.

A escolha das empresas foi realizada com base em relacionamento prévio desenvolvido com representantes do RH das mesmas. Ou seja, não houve uma escolha aleatória das empresas participantes, o que pode ter ocasionado algum viés na análise.

Assim como a escolha do gestor participante foi feita pelo próprio RH que muitas vezes preferiu escolher um profissional considerado referência em gestão de pessoas ou que tivesse maior proximidade com o RH. Talvez, se a escolha tivesse sido aleatória o cenário poderia ser diferente do apresentado na pesquisa.

O objetivo inicial era analisar 20 organizações, entrevistando dois gestores, um de RH e um de outra área. Em função do tempo estipulado para a finalização do trabalho e da dificuldade dos convidados disponibilizarem um espaço em sua agenda para a realização da entrevista, foi possível obter a participação de apenas 12 empresas. Em alguns casos não foi possível entrevistar os dois gestores (do RH e de outra área) da organização.

As coletas das organizações localizadas fora do estado de São Paulo foram realizadas por telefone, não permitindo a observação da organização. Um dos entrevistados, mesmo atuando em São Paulo, em função da falta de espaço em sua agenda para receber o pesquisador, respondeu as questões por *email*, limitando a possibilidade de realizar uma entrevista mais profunda. No entanto, a organização foi visitada durante a entrevista com a Diretora de RH.

Embora o estudo apresente contribuições de organizações com características bem diversificadas, permitindo maior abrangência de realidades investigadas, não há massa crítica para que seja definido um perfil de profissionais e um modelo de gestão de determinado setor da economia.

As entrevistas não foram gravadas para serem posteriormente transcritas. O pesquisador, em função de sua experiência conduzindo entrevistas neste formato, optou por realizar manualmente suas anotações.

Por fim, por não se tratar de um estudo quantitativo e embora os dados tenham sido tratados com a maior imparcialidade possível, os resultados possuem influência das percepções do autor. Por outro lado, a análise qualitativa nos permitiu aprofundar questões e captar novas perspectivas durante o processo de coleta.

7.2. Sugestões para Estudos Futuros

No tópico de metodologia, classificamos o presente estudo como sendo exploratório descritivo. Em função da pouca literatura sobre o tema, principalmente nacional. Assim, o entendemos que este estudo tem como principal contribuição apontar algumas características

e formas de gestão da Geração Y que devem ser investigadas mais profundamente em outros trabalhos.

As características encontradas para a Geração Y mostram certo alinhamento com a literatura, mas apontam algumas que aparecem com maior intensidade e outras menos. Seria importante validar estes pontos.

Outra pesquisa interessante seria aprofundar um pouco mais a realidade de uma ou algumas organizações conversando com maior número de gestores para se obter um panorama mais profundo das realidades.

Outra alternativa é a realização, com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, de uma pesquisa quantitativa a fim de validar as características e as práticas de gestão apontadas neste trabalho.

Em função da percepção de que existem peculiaridades para a questão analisada nos diferentes setores, seria possível desenvolver estudos localizados para verificar se isto realmente acontece e, caso a resposta seja afirmativa, fornecer um conteúdo com maior detalhamento sobre cada realidade apresentando as similaridades e diferenças.

Seria interessante, também, analisar os profissionais da Geração Y de forma um pouco mais detalhada. Ou seja, quais são as características daqueles que nasceram no início dos anos 80 e os da década de 90? As contribuições que eles trazem são as mesmas? A dificuldade de gestão é a mesma?

Por fim, a pesquisa mostra que esta geração está forçando os gestores a realmente assumir o papel de gestor de pessoas. Seria interessante validar esta percepção, verificar como as organizações e gestores têm encarado este processo e captar perspectivas futuras.

8. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ANTONELLO, Claudia. S. – A Articulação das Práticas Formais e Informais de Aprendizagem e sua Contribuição no Desenvolvimento de Competências Gerenciais. In: **4th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management**. Lisboa, 2005.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; SILVA, Maira Patricia; FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In: Anais do VI **EnEO**. Florianópolis: ANPAD, 2010.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BROADBRIDGE, Adelina M., MAXWELL, Gillian A. e OGDEN, Susan M. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. **Career Development International**. v.12, n. 6, p.523-544, 2007.

CARLSSON, Gosta; KARLSSON, Katarina. Age, Cohorts and the Generation of Generations. **American Sociological Review**. v. 35, n.4, p. 710-718, 1970.

CASADO, Tania. Comportamento Organizacional: Fundamentos para gestão de pessoas. In: SANTOS, Rubens da Costa (org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CENNAMO, Lucy e GARDNER, Dianne. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. **Journal of Managerial Psychology**. v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: TÔRRRES, Ofélia de Lanna Sette (org.). **O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CIA DE TALENTOS. Empresas dos sonhos e outras aspirações dos jovens. In: **Hsm Management**. Edição 81, p. 42-54, 2010.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. **Anais do Enanpad**. Campinas: ANPAD, 2001.

COUTINHO, Marcelo. O público convergente: o uso da Internet entre os jovens brasileiros. **Cadernos de Pesquisa**. v. 1, v. 3, ESPM, 2005.

DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland e KERPEL, Evelien. Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? **Journal of Managerial Psychology**. vol.23; n.8, 2008.

DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. 2ª edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1991.

DUTRA, Joel de Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. Editora Atlas, São Paulo, 2002.

DWYER, Rocky. Prepare for the impact of the multi-generational workforce! **Transforming Government: People, Process and Policy**. Vol.3, n.2, 2009

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: **As Pessoas na Organização**. (Coord.) FLEURY, M. T. Editora Gente, São Paulo, 2002.

_____. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdade**. São Paulo: Editora Gente, 2004

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. **Working time and work-life balance in European companies**. 2006

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. *Coaching*, um estudo sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e *coach*. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FUNDAÇÃO UNIVERSITÁRIA PARA O VESTIBULAR (FUVEST). Questionário de Avaliação Socioeconômica. São Paulo, 1980. www.fuvest.br/estat

_____. Questionário de Avaliação Socioeconômica. São Paulo, 2009. www.fuvest.br/estat

GLENN, Norval D. Cohort analysis. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GORZ, André. **Adeus ao Proletariado: Para Além do Socialismo**. Rio de Janeiro: Editora Forense-Universitária, 1982.

HALL, Douglas Tim. **Carrers in and out of organizations**. London, Sage Publications, 2002.

HASS, Narelle. e JESPEN, Denise M. Career stage and generational differences in psychological contracts. **Career Development International**. vol.14, n.3, 2009.

HIRANO, Sedi e ABRAMO, Perseu. Pesquisa social: projeto e planejamento. Ed. T.A. Queiroz, 1979.

HURST, Jessica e GOOD, Linda. Generation Y and career choice: The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. **Career Development International**. Vol. 14, n. 6, 2009

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez e PEREIRA, Beatriz de Castro Sebastião. O Uso de Coortes em Segmentação de Marketing. **O&S** - v.15 - n.44 - Janeiro/Março, 2008

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de indicadores 2007**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro, 2008.

_____. Estatísticas do Registro Civil 2009. Rio de Janeiro, 2010.

JORGENSEN, Bradley. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. **Foresight**. vol. 5, n.4, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. Anais II Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos. Bauru: SE&PQ, 2004.

MARCONI, Mariana de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

MARTIN, Carolyn. From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**. Vol. 37; n.1, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLS, Wright. Cap 10: O Trabalho. In: **A nova classe média**. Rio de Janeiro. Zahar, 1969.

MIRANDA, Mauro Costa. "Crises cambiais e ataques especulativos no Brasil". Banco Central, Textos para Discussão, 1999.

MOTTA, Paulo Cesar; ROSSI, Mônica; SCHEWE, Charles D. Generational marketing: exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. *Revista Portuguesa de Marketing*, ano 6, n. 12, p. 11-21, 2. sem. 2002.

QUALIS PERIÓDICOS. CAPES. Disponível em:
<<http://www.capes.gov.br/avaliacao/qualis>> Acesso em: 29/08/2010

REIS, Germano Glufke; ANTONIO, Fábio Alessandro Affonso; SANTOS, André Laizo dos e MARINHO, Bernadete de Lourdes. Os Valores dos Administradores de Empresas Mudam ao Longo da Carreira? Relações Entre Prioridades Axiológicas e Tempo de Formado. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**. Vol. 11 n. 5, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. Prentice Hall. São Paulo, 2002

RODRIGUES, M. e TEIXEIRA, M. Os valores mudam ao longo da carreira? Um estudo sobre a mudança percebida na hierarquia dos valores do trabalho. **Anais do XI SEMEAD Seminários em Administração**, FEA-USP, 28 a 29 de agosto, São Paulo, 2008.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SANT'ANNA, Anderson de Souza e MORAES, Lúcio Flávio Renault de. O movimento da Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de suas origens, evolução e avanços no Brasil. **Universidade Federal de Minas Gerais**. Texto. 013. Belo Horizonte. Novembro de 1998.

SCHAFF, Adam. **A Sociedade Informática: As consequências sociais da segunda revolução industrial**. 3.ed. São Paulo: Editora UNESP e Brasiliense, 1992

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A. (Org.); PORTO, J. (Org.) Valores e comportamentos nas organizações. São Paulo: Vozes, 2005.

SMOLA, Karen Wey e SUTTON, Charlotte D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 23 pp.363-82, 2002

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM). **Workplace Forecast**. 2008.

TWENGE, Jean M. A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *J Bus Psychol*. Vol.25 pp. 201-210, 2010

WESTERMAN, James W. e YAMAMURA, Jeanne H. Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. **Career Development International**. Vol. 12, No. 2, pp. 150-161, 2007

Wikipedia. Classificação científica. http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Brasil. Acessado em 15 de agosto de 2010.

_____. História dos Estados Unidos. http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Brasil. Acessado em 12 de outubro de 2010.

_____. Hippie. <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hippie>. Acessado em 12 de outubro de 2010.

_____. História do Brasil. http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Brasil. Acessado em 12 de outubro de 2010.

_____. Tabela Periódica. http://pt.wikipedia.org/wiki/Tabela_peri%C3%B3dica. Acessado em 15 de agosto de 2010.

_____. Guerra Fria. http://pt.wikipedia.org/wiki/Guerra_Fria. Acessado em 16 de outubro de 2010.

APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro de Entrevista

Parte 1:

1. Você conhece a expressão Geração Y?
2. Como você enxerga os profissionais da Geração Y?
3. Que características destes profissionais são importantes para a organização?
4. Quais características destes profissionais são as mais difíceis de serem gerenciadas?
5. Como você/ empresa reagem às expectativas e atitudes da Geração Y?
6. O que fazer para reter os talentos desta geração?
7. Como você/ empresa busca atuar para modificar as características atitudinais da Geração Y que não são favoráveis para as organizações?
8. Existem ações estratégicas de RH que ajudam garantir o alinhamento das expectativas da Geração Y às necessidades das organizações?
9. Como você enxerga as diferenças dos profissionais da Geração Y para os de outras gerações?
10. Possuir uma retaguarda financeira proporcionada pela família influencia o comportamento destes jovens?

***Observação:** nas perguntas que contém “você/ empresa” os gestores de RH foram questionados considerando a palavra empresa e os gestores de outras áreas a palavra “você”.*

Parte 2:

As características abaixo são citadas na literatura acadêmica sobre a geração Y. Quais delas aparecem de forma destacada na Geração Y. Como você/ empresa buscam gerenciar ou aproveitar aquelas que você considera as mais destacadas:

- a) interação com a tecnologia;
- b) nível de qualificação;
- c) adaptabilidade às mudanças;
- d) motivação por desafios;
- e) foco nos resultados;
- f) preferência por e a forma como lida com a autonomia;

- g) busca pelo desenvolvimento contínuo;
- h) postura individualista versus colaborativa;
- i) não relevância da estabilidade no emprego;
- j) necessidade de reconhecimento pelas entregas realizadas;
- k) questionamento do posicionamento dos gestores;
- l) busca de um direcionamento claro e do *feedback* dos gestores;
- m) busca do equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- n) realização de ações sociais.

Apêndice II – Exemplo de Análise das Entrevistas

Na sequência apresentamos um extrato do processo de construção do Quadro 10 que apresenta as características da Geração Y importantes para as organizações. Em função da quantidade de entrevistas, apresenta-se apenas uma representação parcial, mas que servirá para ilustrar o procedimento de escolha dos termos selecionados, bem como da contabilização de termos ou expressões similares. A lógica aplicada neste exemplo pode servir como referência também para os Quadros de 11 a 15.

Como você enxerga os profissionais da Geração Y?	
I-1(G)	Pessoas independentes , que gostam de tarefas desafiadoras e querem autonomia para lidar com elas. Preferem lidar com tarefas difíceis desde o começo. Esta geração vem demandando do gestor que ele atue como um líder. São profissionais dispostos a assumir riscos . Entendo que é fácil delegar para as pessoas desta geração. É papel do gestor controlar as expectativas destas pessoas. Por exemplo, lidero um profissional que recebeu proposta de expatriação. A meu ver, a pessoa não está preparada para lidar com o desafio proposto. Este profissional não está investindo na base está indo direto para atividades mais complexas. Entendo que esta pessoa é ansiosa. A geração Y deve saber balancear a formação de uma base com a vontade de ir longe.
T-1(RH)	Acesso intenso à tecnologia . São ágeis e dinâmicos . São ansiosos para que as coisas andem rápido. Pensam rápido . Valorizam desafios profundos e querem reconhecimento (remuneração, carreira e novos desafios). São ambiciosos, almejam que as coisas aconteçam rápido. Possuem dificuldade de gerenciar as suas expectativas.
B-1(G)	São pessoas com aceleração no desenvolvimento . Possuem uma formação muito boa para a idade, no entanto, pouca experiência. Apesar da baixa experiência possuem um apetite muito grande .
Que características destes profissionais são importantes para a organização?	
I-1(G)	Iniciativa .
T-1(RH)	Adaptam-se ao dinamismo do negócio. Possuem vontade de encarar desafios .
B-1(G)	Possuem bastante vontade e formação diferenciada . Em função desta formação, o profissional sabe muito já quando entra na organização. O gestor deve conseguir distinguir o nível de conhecimento da arrogância.

Características	Frequência
Dinamismo	1
Formação/ Conhecimento	1
Motivadas por desafios	3
Gostam de arriscar/ Perfil Empreendedor	1
Familiaridade com a tecnologia	1
Iniciativa	1
Preferem autonomia (fácil de delegar)	1