

CENTRO PAULA SOUZA



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

JULIA THAÍS RAIMUNDO

GERAÇÃO Y: ANSEIOS E RECEIOS NO MUNDO ORGANIZACIONAL

AMERICANA/SP

2013

JULIA THAÍS RAIMUNDO

GERAÇÃO Y: ANSEIOS E RECEIOS NO MUNDO ORGANIZACIONAL

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Professor Mestre Ricardo Bertoni Pompeu.

Área Temática: Gestão de Pessoas.

FICHA CATALOGRÁFICA elaborada pela
BIBLIOTECA – FATEC Americana – CEETPS

Raimundo, Julia Thaís

R13g

Geração Y: anseios e receios no mundo organizacional. /
Júlia Thaís Raimundo. – Americana: 2013.

63f.

Monografia (Graduação de Tecnologia em Gestão
Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos I. Pompeu,
Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.3

JULIA THAÍS RAIMUNDO

GERAÇÃO Y: ANSEIOS E RECEIOS NO MUNDO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de
Tecnologia de Americana como parte
dos requisitos para obtenção do título
de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Americana, de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Ricardo Bertoni Pompeu.

Mestre

Fatec Americana

Carlos Augusto Amaral Moreira

Doutor

Fatec Americana

Carlos Henrique Menezes Garcia

Doutor

Fatec Americana

EPÍGRAFE

“Não há conquista nem avanço sem que haja empenho e sacrifícios”

(Sidinei Oliveira)

RESUMO

O presente trabalho teve como foco a busca pela resposta de quais são os anseios e receios da Geração Y no mundo organizacional. Para isso utilizou-se de referenciais teóricos através de livros e artigos que estudam sobre o tema para um maior conhecimento sobre a Geração Y. Foram também estudados assuntos como motivação, valores e atitudes com relação ao trabalho para complementarem o entendimento do trabalho. Para averiguar as questões obtidas com os referenciais, foi feito um estudo de caso na Fatec Americana com jovens pertencentes à Geração Y de todos os semestres, e para complementar as mesmas questões foram aplicadas a três alunos pertencentes à Geração X a fim de averiguar diferenças nas respostas. Contudo, foi identificado que a maior diferença se encontra na fase da vida pela qual o indivíduo está passando, e que os integrantes da Geração X de hoje já passaram pela juventude e tiveram comportamentos semelhantes aos dos atuais jovens da Geração Y.

Palavras-chave: Mundo Organizacional; Juventude; Geração.

ABSTRACT

The present work had focus on the search for the answer to what the yearnings and fears of Generation Y in the organizational world are. For that theoretical references were used, such as books and articles that study about the topic for a greater insight into Generation Y. Motivation, values and attitudes related to work were also studied to complement the understanding of the project. To find out the issues obtained with the references, there was a case study at Fatec Americana with youths belonging to Generation Y of all semesters, and to complement, the same questions were applied to three students belonging to the Generation X in order to ascertain differences in answers. However, it was identified that the biggest difference is in the stage of life in which the individual is going through, and that the members of Generation X of today have passed through youth and had similar behaviors to those of today's young people of Generation Y.

Key-words: Organizational world; Youth; Generation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
1.1	PROBLEMÁTICA	12
1.2	OBJETIVO GERAL:	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
1.4	JUSTIFICATIVA	15
1.5	METODOLOGIA	17
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REVISÃO DE LITERATURA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1	PREÂMBULO.....	18
2.2	ANÁLISE GERAL DAS GERAÇÕES ANTERIORES AOS Y'S.....	21
2.2.1	Veteranos	21
2.2.2	Baby Boomers	22
2.2.3	Geração X	23
2.3	GERAÇÃO Y.....	24
2.4	SENTIDO E SATISFAÇÃO DO TRABALHO.....	29
2.5	AS EMPRESAS	34
3	ESTUDO DE CASO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.1	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
3.2	PRIMEIRAS REFLEXÕES	50
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
	ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA:	60
	ANEXO 2	64

INDICE DE TABELAS

TABELA 1: DIFERENTES GERAÇÕES	12
TABELA 2: PRINCIPAIS CAUSAS DA MORTALIDADE DAS PME.	42

INDICE DE ILUSTRAÇÃO

ILUSTRAÇÃO 1: PIRÂMIDE DE MASLOW	19
ILUSTRAÇÃO 2: MODELO DE CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DADOS DOS ENTREVISTADOS.....	44
GRÁFICO 2: O QUE FEZ COM QUE VOCÊ BUSCASSE A ATIVIDADE PROFISSIONAL EM QUE SE ENCONTRA HOJE?.....	45
GRÁFICO 3: O QUE FARIA VOCÊ MUDAR DO SEU TRABALHO ATUAL?.....	46
GRÁFICO 4: QUAIS SERIAM AS MELHORES FORMAS DE RECONHECIMENTO PARA O SEU TRABALHO?.....	47
GRÁFICO 5: QUAIS SÃO OS ASPECTOS QUE VOCÊ MAIS VALORIZA EM SUA VIDA?	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O termo geração é definido, segundo o dicionário Aurélio 2001, como o conjunto de pessoas nascidas numa mesma época.

Se for avaliada esta afirmação nos dias de hoje, têm-se cinco gerações diferentes convivendo entre si. São elas mostradas na Tabela 1:

Tabela 1: Diferentes gerações

Nome	Período de nascimento	Média de idade atual	Características	Ansiedades
Veteranos	1920/ 1930	75 anos	Idealistas sonhadores	Disciplina
Baby Boomers	1940/1950	60 anos	Estruturados construtores	Revolução
Geração X	1960/1970	45 anos	Céticos tolerantes	Facilidades
Geração Y	1980/1990	22 anos	Desestruturados contestadores	Inovações
Geração Z	2000/2010	10 anos	Conectados e Relacionais	Aqui e agora

Fonte: Adaptado de Oliveira (2012)

Um dos maiores destaques para o mercado de trabalho atualmente é a Geração Y. Nesta está inserida a maior parte de mão de obra disponível.

Chama-se de Y os nascidos entre as décadas de 1980 e 1990. Os participantes desta geração acompanharam desde cedo a revolução tecnológica, pois as tecnologias criadas anteriormente foram aperfeiçoadas e popularizadas nos anos 90, como o computador, a internet e o telefone celular. A Geração Y aprendeu a incorporar novas tecnologias em seu cotidiano, desenvolvendo assim diferentes habilidades das gerações anteriores. A internet trouxe infinitas possibilidades de exploração de diversos assuntos o que desenvolveu a curiosidade e a capacidade de utilização dessas

ferramentas, acarretando uma independência para a busca de informações. (OLIVEIRA, 2012).

Imersos em toda essa tecnologia a Geração Y está apta a realizar várias tarefas ao mesmo tempo, o que para as gerações anteriores (Veteranos, *Baby Boomers* e Geração X) é considerado mais complexo, pois como não possuíam acesso a informações da forma tão rápida como se faz hoje, conseqüentemente se dedicavam a finalizar uma tarefa para dar início à outra.

O fato de lidarem com as informações e com o dinamismo da tecnologia faz com que queiram subir rápido profissionalmente, o que pode acarretar conflitos no mundo organizacional.

Por outro lado as gerações anteriores – devido ao aumento da expectativa de vida segundo o IBGE - que atuam no mercado de trabalho não possuem mais o desejo de se aposentar, e continuam trabalhando a fim de sustentar o cargo que alcançaram ao longo da vida profissional. Isso faz com que os mesmos possuam mais experiência frente aos ingressantes da Geração Y. No entanto os jovens da Geração Y possuem maiores oportunidades na vida acadêmica, pois atualmente se tem um grande leque de cursos e instituições de ensino superior, o que faz com que a maior parte dos que finalizam o ensino médio logo em seguida já ingressem em um curso superior. Porém para as empresas, a Geração Y carece de experiência profissional.

Com essas divergências os gestores são impulsionados a aprenderem a lidar com as gerações que convivem juntas, com o intuito de criar um ambiente dentro das organizações favorável a todos. Nesse sentido procura-se saber: quais são os anseios e receios da Geração Y no trabalho?

1.2 Objetivo geral:

Analisar os anseios, e receios para com o mercado de trabalho dos alunos da Fatec Americana que fazem parte da Geração Y.

1.3 Objetivos específicos:

- Entender o comportamento da Geração Y de maneira geral;

- Estudar motivação, valores, atitudes e relação com o trabalho;
- Selecionar alunos da Fatec Americana do curso de Gestão Empresarial do 1º ao 6º semestre, que pertencem à Geração Y para fazer uma entrevista a fim de verificar as informações obtidas com o estudo;
- Fazer a mesma avaliação com alunos de outras Gerações a fim de verificar as diferenças nas respostas;
- Identificar o que a Geração Y espera do mercado de trabalho (anseios e receios).

1.4 Justificativa

Estudos realizados pelo IBGE com base em dados da SIDRA contam que até março de 2013 a PEA (população economicamente ativa) na faixa etária de 18 a 24 anos (Geração Y) era de 5,134 milhões em todo o Brasil e 2,055 milhões só no estado de São Paulo. Com isso percebe-se que a mão de obra vinda dessa geração é cada vez mais crescente, o que cria um interesse para o estudo da mesma, pois a Geração Y possui particularidades diferentes dos demais que já estão inseridos no mercado de trabalho. Como por exemplo, os Y's¹ desejam ser independentes e ter o poder sobre a própria carreira; modificam regras com o intuito de adaptar o trabalho à vida; desejam tecnologia avançada, já que se sentem hábeis no gerenciamento de informações, e desejam *feedback* o tempo todo.

Para os gestores, saber lidar com seus colaboradores de forma harmônica torna-se um diferencial nos dias atuais. Pois assim é possível evitar conflitos e ao mesmo tempo trabalhar em equipe, fazendo com que todos se sintam motivados, pois cada vez mais a carreira consome a energia dos indivíduos e transforma o local de trabalho num lugar para desenvolver relacionamentos. Entender as gerações e conseqüentemente os colaboradores das empresas faz com que o ambiente de trabalho mude e que assim ocorra a melhora do desempenho das tarefas, um dos motivos que tornam as empresas objeto de desejo para os Y's, que não estão em busca somente de um bom salário, mas de um bom ambiente de trabalho.

Outra vertente que se faz importante para o estudo da Geração Y são estudos que comprovam que quase 20% dos jovens com menos de 30 anos ocupam cargos de liderança. Um dos motivos para que isso ocorra, são as características presentes nessa geração, como a capacidade de absorver conhecimento e a intimidade com novas tecnologias. De acordo com Alfredo Mota, administrador de empresas e fundador da primeira empresa de Marketing especializada em público jovem do Brasil, o empreendedorismo é uma das escolhas naturais da Geração Y. O ideal de transformar conceitos em prática e de poder criar um espaço de trabalho que se adeque ao que a pessoa

¹ Y's: Geração Y.

acredita, é uma grande força motriz entre os jovens. Outro fator que comprova este estudo é que muitos dos jovens desejam ter seu negócio próprio, o que quer dizer uma não adequação dos mesmos às empresas tradicionais. (CORREIO BRAZILIENSE, 2012).

O que me levou a fazer a pesquisa sobre o tema da Geração Y é o fato de que eu também faço parte dessa geração e possuo anseios e receios com relação ao mercado de trabalho. Dessa forma posso compreender melhor a geração que estou inserida, e verificar as teorias sobre a mesma através da pesquisa de campo a ser efetuada na Fatec Americana, pois grande parte dos alunos também pertence à Geração Y. De uma forma geral a pesquisa buscará auxiliar também a Comissão de Ensino e Aprendizagem presente na Faculdade, a qual tem por objetivo reavaliar métodos e implantar melhorias nos processos de transmissão e captação do conhecimento, visando que o mesmo seja fixado pelos alunos de forma eficaz e duradoura. Assim a pesquisa tem como objetivo mostrar o que alunos da Geração Y esperam do mercado de trabalho e também contribuir para uma reflexão sobre o dinamismo pedagógico do curso de Gestão Empresarial da Fatec Americana.

1.5 Metodologia

A metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações no que diz respeito às implicações de suas utilizações. (BARROS, 2007)

Na presente pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica, como livros, artigos e etc, para um maior aprofundamento no tema. Após a base teórica será feita uma pesquisa de campo na Fatec Americana, através de uma entrevista previamente estruturada com perguntas formuladas, referente à Geração Y. A entrevista visará apreender o que os alunos do curso de Gestão Empresarial pensam, sabem e argumentam com relação ao tema estudado.

Dessa maneira se buscará entender quais são os anseios e receios da Geração Y com relação ao mercado de trabalho.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho será dividido em quatro capítulos. No primeiro constará a introdução, inseridos: a problemática, o problema, objetivos gerais e específicos, justificativa, metodologia e a estrutura do trabalho em si.

No segundo as revisões literárias, com bases teóricas que auxiliarão o desenvolver do trabalho, como: as gerações anteriores ao Y's; a Geração Y; o sentido do trabalho, satisfação no trabalho e as empresas como se comportam frente às gerações.

No terceiro capítulo contará como o estudo de caso e com a análise e desenvolvimento do projeto em si, com os resultados obtidos com as entrevistas feitas na Fatec Americana.

No quarto e último capítulo constarão as considerações finais do projeto.

E ao final do trabalho, constarão as referências bibliográficas e em anexo as perguntas utilizadas nas entrevistas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura no projeto consistirá em uma abordagem de obras científicas que estão relacionadas à Geração Y e que darão um embasamento teórico e metodológico para o desenvolvimento do trabalho.

2.1 Preâmbulo

O comportamento humano é baseado no que se percebe; as pessoas são diferentes entre si; as pessoas não se comportam ao acaso; existem diferentes formas de influenciar o ser humano (FRANÇA, 2009 p.3).

Discute-se uma gestão com a visão das organizações, esquecendo-se da visão integrada das pessoas, como: expectativas sobre as relações com o trabalho; contrato psicológico entre empresa e pessoa; tipos de personalidade, valores e outros aspectos ligados à vida social. Portanto é importante que se conheça os aspectos comportamentais, pois esses conceitos podem ser tratados de forma integrada às empresas. Segundo França (2009), o comprometimento, a competência, os vínculos na empresa e o significado do trabalho estão todos ligados com as expectativas, e a partir do contato psicológico entre a pessoa e a empresa, ocorrem diversos níveis de comprometimento, competências e significado do trabalho.

A essência de cada pessoa é a sua personalidade. Esta pode ser compreendida como características de expressão, atitudes, comportamento e escolhas estáveis por um determinado período de tempo na vida de uma pessoa. Envolve a organização integrada de características cognitivas, afetivas, físicas e a maneira pela qual se manifesta, diferenciando-se das outras pessoas. (FRANÇA, 2009).

Robbins (2005), afirma que as atitudes podem ser definidas como as afirmações avaliadoras, em relação a objetos, pessoas ou eventos e que refletem como o indivíduo se sente em relação a algo.

Dessa forma as pessoas agem de modo diferente, e essa particularidade de cada um se deve, principalmente, a dois fatores:

- Hereditários – características físicas e neurológicas que as pessoas trazem consigo ao nascer;
- Ambientais – corresponde à socialização de cada um, desde a sua primeira interação com a família e posteriormente com a sociedade.

As necessidades são processos pessoais internos, e também constituídos socialmente que impulsionam o comportamento humano. Através desta as pessoas desenvolvem forças motivacionais, que afetam a maneira pela qual percebem seu trabalho e encaram suas vidas. A combinação de necessidades pessoais com alvos e metas sociais gera a motivação. Essa pode ser compreendida como processo interno, motivos para ação ou focar o comportamento em determinada direção. (FRANÇA, 2009).

França (2009) afirma que para McClelland, a motivação é sempre passível de mudanças, pois as pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam, com determinada intensidade em momentos específicos.

Segundo Maslow as motivações humanas decorrem da satisfação de necessidades específicas, como mostra a ilustração 1:

Ilustração 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>

Acesso em 28/08/2013

- Básicas: alimentação, repouso e continuidade da espécie;
- Segurança: proteção física e mental e ausência de ameaça à integridade;
- Sociais: relações nos mais diversos grupos existentes;

- Reconhecimento: prestígio e valorização pessoal diante de outras pessoas, grupos ou culturas;
- Auto-realização: ações que atingem o conjunto intrínseco de vontades e/ou crenças.

Conforme as necessidades de cada nível vão se satisfazendo, as dos próximos níveis vão se tornando mais potentes como fontes motivadoras.

Para Herzberg os fatores motivadores dos membros de uma organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa, como a liberdade de criar, inovar e procurar formas próprias para atingir um resultado. A crença cria uma atitude favorável para o esforço relacionado ao trabalho, o que resultará na conclusão de uma tarefa. Assim quanto mais motivada, maior atenção e esforços são dedicados da pessoa na realização de uma tarefa (FRANÇA, 2009).

Robbins (2005) interpreta a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo. Já os valores como um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita, ser correto, bom ou desejável. Diferentemente da percepção que é considerada a interpretação de um evento externo; envolvendo todos os órgãos dos sentidos, os quais levam a conhecer fatos pessoas ou coisas e é influenciada pela capacidade de prestar atenção ou fatos já vividos anteriormente. Os valores determinam o que é importante, e o quanto é importante, através dos atributos de conteúdo e de intensidade.

Sendo assim, os valores são importantes, pois estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem na percepção e o comportamento, diferindo de uma cultura para a outra.

2.2 Análise geral das gerações anteriores aos Y's

Antes de se falar em Geração Y, é importante conhecer os precursores da mesma, pois dessa forma pode-se analisar com maior precisão, como foi a educação dos Y's e conseqüentemente a criação de sua identidade.

São três Gerações que antecedem os Y's, os Veteranos, *Baby Boomers* e a Geração X respectivamente. É importante ressaltar que grande parte das pesquisas sobre Gerações foram realizadas nos Estados Unidos, assim as informações devem ser analisadas considerando-se as diferenças culturais e os acontecimentos históricos do Brasil. Ressalta-se também que os meios de comunicação tratam as características das gerações de forma engessada e padronizada. Deve-se então analisar criticamente e correlacionar com a realidade as informações obtidas através desses meios, pois ocorrem casos em que as informações obtidas não se enquadram no modelo padrão.

2.2.1 Veteranos

São os nascidos entre as décadas de 1920 e 1930, e passaram pela II Guerra Mundial, o que foi o marco dessa geração. Pois seus valores foram profundamente enraizados em meio a esse caos. São pessoas que viram o mundo mudar de forma gradual desde a metade do século XX até o século XXI. Especialistas afirmam que os veteranos são pessoas mais rígidas e respeitadoras de regras, em razão das dificuldades vivenciadas ao longo da vida (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Portanto, prezam muito a obediência e a disciplina. O estilo que seguem dentro das organizações é o de autoridade com centralização de poder.

O cenário mundial, em que essa geração viveu, com crises econômicas e políticas, catástrofes climáticas, guerras e famílias separadas ou destruídas por esses eventos, fizeram com que Veteranos desenvolvessem valores fortes de compaixão e solidariedade, resgate dos laços familiares e dos bons costumes. A composição familiar tradicional era a única aceita pela sociedade, ou seja, pai trabalhando fora, para garantir o sustento da família, e mãe, em casa, cuidando dos filhos (KULLOCK, 2010).

São características presentes nessa geração a consistência, a uniformidade e a disciplina. Sempre muito dedicados ao trabalho, buscavam

estabilidade no emprego, tendo o perfil de líderes autoritários. O objetivo dos Veteranos era começar trabalhando em uma empresa e se aposentar na mesma, esperando ao longo desse período por promoções e melhorias salariais. Assim pode-se afirmar que essa é a geração dos sacrifícios, em que o dever precede o prazer.

2.2.2 Baby Boomers

São os nascidos entre as décadas de 1940 a 1950 após a II Guerra Mundial, na qual houve um *boom* de nascidos, principalmente nos EUA, daí o nome dessa geração. De acordo com Conger (1998) a geração *baby boomer* presenciou a Guerra no Vietnã, os movimentos feministas e o surgimento dos anticoncepcionais, um grande momento da história para mulheres que lutavam pelos seus direitos. São consideradas pessoas motivadas, otimistas e *workaholics*². Por nascerem em um período de crescimento econômico, idealizavam atuar na reconstrução de um mundo pós-guerra.

Diante da rigidez da disciplina que recebiam, a tendência natural à rebeldia aparecia na música, momento que surge o *Rock and Roll* e grandes nomes da música como Elvis Presley, Bob Dylan, Beatles e Rolling Stones (OLIVEIRA, 2009). Além disso, seguiam as influências de personagens do cinema, lutavam ativamente pela liberdade política e exigiam mudanças nesse cenário. Também foram líderes de movimentos feministas, homossexuais, civis. No Brasil, a luta foi direcionada ativamente contra a ditadura militar (MACEDO, 2011).

Os *Baby Boomers* foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle. Demonstavam lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa que trabalhavam, valorizando o status e a ascensão profissional. De acordo com Kanaane (1999), aplicavam as habilidades e competências escolares em carreiras que proporcionavam oportunidades de posições elevadas ou mesmo garantias e/ou segurança para o futuro.

Assim essa geração tornou-se mais saudável e instruída que sua antecessora, uma vez que procuram por uma aposentadoria mais tardia, por variados motivos, como a necessidade de complementar a renda familiar, pela

² Workaholics: Pessoas viciadas em trabalho.

vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo. No entanto trata-se de uma geração resistente às mudanças, pois devido à bagagem e vivência de experiências relevantes demonstram resistência em conciliar ações em um ambiente cooperativo.

2.2.3 Geração X

São os nascidos entre as décadas de 1960 e 1970. Viveram num momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King, a Guerra Fria, a queda do muro de Berlin, a AIDS e a modificação de conceitos impostos pela sociedade anterior, o que promoveu a adoção de um sentimento de patriotismo.

Para Lombardia (2008) as inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época. A música servia pra representar os valores e posições políticas, outrora marcadas pela censura de imprensa. Além disso, a liberdade de escolha passou a ser característica marcante dessa geração.

Surgiram então as manifestações revolucionárias que qualificavam estilos diferenciados nos modos de viver, como o Movimento *Hippie*, o qual foi um movimento de uma juventude rica e escolarizada que recusava a injustiças e desigualdades da sociedade, desconfiavam do poder econômico-militar e defendiam os valores da natureza buscavam através de manifestações estudantis direitos iguais para todos (SERRA, 2008).

São profissionais considerados menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores e têm como principais valores a valorização do trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantirem a realização de desejos pessoais e materiais. Mas, buscam também pelo sucesso da vida pessoal com a constituição de uma família e a preocupação com a qualidade de vida. Nesse sentido, muitas vezes os valores pessoais são submergidos na busca dos objetivos. Por isso também podem ser vistos como pessoas egoístas (SEMEAD XIV, 2008).

2.3 Geração Y

São os nascidos entre as décadas de 1980 e 1990, numa época marcada por grandes avanços tecnológicos. Possuíram um contato mais rápido com as informações, o que caracteriza essa geração, pois cresceram imersos a diversos aparelhos tecnológicos, como a televisão, o celular e a internet. Isso possibilitou os Y's a realizarem várias tarefas ao mesmo tempo, numa velocidade diferente da de seus pais. Mediante as ferramentas tecnológicas acabam se tornando extremamente informados, porém possuem um componente de alienação, pois não sabem lidar com tanta a informação de forma produtiva (OLIVEIRA, 2010). Portanto podem ser encarados como superficiais, sendo aqueles que não se aprofundam em nenhum assunto.

Uma palavra que pode ser usada para definir as expectativas da Geração Y é a palavra “reconhecimento”. Pois os Y's aprenderam desde cedo a receber *feedback* por tudo que faziam, sendo assim incentivados a superar suas próprias realizações, diferenciando-se dos demais. No entanto isso acaba por afetar o desempenho dessa geração no ambiente de trabalho, pois muitas vezes os gestores, que se desenvolveram sem *feedback*, nem sempre estão dispostos a dá-lo, acreditado que os jovens não precisam disso para fazer um bom trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Essa geração não viveu nenhuma grande ruptura social, mas sim a democracia, a liberdade política e prosperidade econômica. Com o foco cada vez mais na realização profissional, sob o pretexto de proporcionar melhores condições que as vividas na própria infância, fez com que os pais da Geração Y optassem por uma quantidade pequena de filhos, e a buscar constantemente condições financeiras mais favoráveis (OLIVEIRA, 2010). Sendo assim, de maneira geral, procuram compensar a ausência na criação dos filhos proporcionando-lhes a melhor educação possível, levando seus filhos a se tornarem mais competitivos no futuro, com os melhores cursos e atividades.

O modelo familiar dessa geração é mais flexível, muitos são filhos de pais separados, convivem com irmãos de pais diferentes, com madrasta, padrasto, namorados dos pais e das mães, possuindo influência de avós e tios.

Devido a essa condição familiar instável, essa geração recebeu maiores estímulos o que proporcionou uma auto estima mais elevada. São considerados jovens autoconfiantes, agitados, informais, imediatistas, tendem a imaginar que as coisas acontecem na velocidade da internet e dos vídeos games (GOMES, 2011).

A Geração Y possui características marcantes, que os diferem das demais gerações, como Oliveira (2010) cita essa Geração, são jovens considerados ansiosos e impacientes, que buscam aproveitar ao máximo cada experiência. Outro exemplo atribuído aos Y's é que são profissionais que buscam ascensão rápida no trabalho, retorno constante sobre seu desempenho e soluções imediatas. Porém essas características acabam causando dificuldade de adaptação dos mesmos nas organizações, pois muitas vezes os gerentes não estão preparados para lidar com essas características. (GOMES, 2011).

Assim, a maneira de gerir pessoas de forma positiva e manter as equipes de trabalho motivadas, torna-se um diferencial competitivo para as empresas. Mallet (2011), afirma que os Y's nas organizações definitivamente não lidam bem com a figura típica do chefe autoritário, esperam por um estilo de liderança mais democrático. São jovens que aprenderam a ter voz ativa em casa e na escola. Ambiciosos, buscam prazer e realização em tudo o que fazem. Outra característica marcante, é que possuem elevada preocupação com o meio ambiente, com a diversidade e causas sociais, engajando-se em trabalhos voluntários e ONGs.

Essa geração está invadindo o mercado de trabalho e cabe aos líderes a responsabilidade de orientá-los para que possam desempenhar o seu melhor potencial, pois eles desejam contribuir com inovações, receber recompensas e reconhecimento explícito pelo bom trabalho e sentir que fazem diferença. No entanto, pesquisas realizadas pelo Instituto Gallup revelaram que apenas 20% dos colaboradores afirmam ter oportunidades nas organizações para fazer no dia a dia o que fazem de melhor. Esse fato acaba ocasionado rotatividade nas empresas, pois os jovens da Geração Y buscam por significado e contribuição no ambiente de trabalho. Caso não tenham espaço para se realizar profissionalmente, vão em busca de outras oportunidades a fim de satisfazer

seus anseios profissionais. Uma pesquisa da Cia de Talentos – Empresa dos sonhos 2009, realizada com mais de 29 mil jovens da América Latina – mostrou que um dos principais motivos para a escolha de uma empresa, é aquela que se possa trabalhar em um ambiente agradável, não intimidador, mas que promova o bem-estar e o respeito, com constante movimento criativo e um bom relacionamento com os colegas, pois essa geração quer trabalhar para viver, e não viver para trabalhar.

Descobrir o que motiva os Y's é importante para a retenção de talentos nas empresas. Consideram todo o relacionamento um processo de integração, e de certa forma dão menos valor a cargos e posições sociais. Esperam ser tratados como colegas, e não como subordinados ou adolescentes. A aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via *e-mail*, escuta atenta de opiniões e idéias, incentivo para idéias inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como "*coaches*"³ do que como chefes são mais respeitados e admirados pelos Y's. As estratégias de fracionar metas com prazos curtos e oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho são eficazes. A comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto aumenta a motivação para o trabalho. (MALDONADO, 2005).

Algumas empresas já se utilizam dos mecanismos de informação a fim de obter uma melhor interação com os Y's, como por exemplo departamentos de Recrutamento e Seleção que utilizam sites de relacionamento como complemento de informação a respeito de seus candidatos. Outro fato também, são trabalhos que deixam de ser realizados apenas nos escritórios das empresas, gerando uma maior flexibilidade de horários.

Os jovens da Geração Y são considerados questionadores, e muitos gestores se perguntam o porquê dessa Geração questionar tanto. No entanto essa diferença no modo de pensar se deve ao fato de que muitos da Geração X e anteriores a esta, não tinham abertura para questionamentos seja na escola, em casa ou nas empresas, aprendiam desde cedo a não contestar

³ Coaches: Gíria norte-americana usada para definir um tutor particular, derivada da palavra coach que significa treinador – esse tem por objetivo encorajar e motivar o indivíduo a atingir um objetivo, ensinado novas técnicas que facilitem seu aprendizado.

seus superiores, como dizia a famosa frase “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Porém, Oliveira (2010) afirma que quando os Y’s questionam, raramente é porque duvidam dos conhecimentos de seus superiores, mas é porque estão em busca de respostas diretas e claras, sem coisas subentendidas e obscuras.

Os Y’s buscam transparência de seus pais e de seus líderes, e estão dispostos a realizar seus objetivos. Assim superestimulados pela mídia tornam-se reféns da sociedade de consumo e estabelecem padrões mais elevados para seus próprios sonhos, adquirindo assim uma conexão extrema com metas e objetivos de vida, o que faz com que muitas vezes tomem decisões incompreensíveis. Querem aproveitar cada momento, ser feliz no “agora”, pois sabem que possuem desafios e não querem desperdiçar seu tempo, esperando até a idade da aposentadoria, quando estarão mais limitados física e psicologicamente, o que restringirá suas escolhas. São jovens que associam suas realizações diretamente aos resultados e apresentam uma atitude de impaciência com qualquer coisa que não atenda ao desejo de satisfação imediata com o próprio desempenho (OLIVEIRA, 2010).

Esteves (2012) afirma que profissionalmente os jovens da Geração Y são indecisos, têm dificuldade em encontrar um curso. Existem hoje mais de 22.000 cursos à disposição e o jovem sente dificuldade em escolher aquele com o qual se identifica de verdade. O que acontece na prática é que essa é uma geração que aprende pela tentativa e erro: o jovem ingressa em um curso, não gosta e desiste. E assim ele segue até encontrar um que lhe dê prazer, a mesma coisa se transfere para o mundo organizacional. A autora ainda afirma que essa geração não possui foco, e “atiram” para todos os lados, como por exemplo, inscrevem-se em diversos processos seletivos de uma única vez, e como estes costumam ser longos, eles acabam se desgastando ou desistem diante dos primeiros obstáculos.

Outra preocupação constante que atinge os jovens, é a não confiança de estar pronto para trabalhar naquela área em que escolheu estudar, assim temem não conseguir se manter no campo escolhido. Segundo Cisneiros (2010) Essas opções foram marcadas, respectivamente, por 28,6% e 22,5% dos 3.500 jovens (com idades entre 16 e 30 anos) que responderam a uma

enquete realizada sobre os temores dos jovens. Os 49% restantes dividiram-se entre: morrer (19,5%), ficar sozinho (16,5%) e falar em público (11,6%).

Sala (2013 apud CISNEIROS 2010) afirma que esse tipo de receio, de não estar preparado para atuar na área de escolha, está diretamente ligado a competitividade do mercado de trabalho atual. “Por causa da concorrência, o jovem perde a segurança em relação ao futuro profissional, e isso vai resultar na preocupação com os problemas financeiros”.

Almeida (2013 apud CISNEIROS 2010) caracteriza outro elemento para a disseminação do medo, “a incompatibilidade entre o comportamento dos jovens e o mercado de trabalho, ainda conservador”. A autora afirma que os Y’s caracterizam-se pela pressa em obter resultados e pela facilidade em trocar de empresas frequentemente. São comportamentos em que o mercado está em processo de adaptação. Algumas empresas encaram isso como pontos positivos, outras não.

Assim, todo jovem estão crescimento, evolução e usufruto de suas conquistas. “Abandonam” o jogo quando não vêem mais desafios que promovam o crescimento individual. Sendo assim, faz-se necessário a substituição dos atuais modelos baseados em produção e processos – que visam maior produtividade com menor custo – por modelos que se baseiam em relacionamentos e resultados. Oliveira (2010, p. 131) afirma que:

A Geração Y é motivada por desafios que promovam o próprio crescimento. Quando não identifica essa possibilidade, rapidamente se mobiliza na direção de outros desafios. As empresas estão notando isso quando vêem que a rotatividade de seus funcionários está crescendo de forma mais acentuada. A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim a “falta de desafios” coerentes para as expectativas dos jovens.

E dessa forma, seguindo essa linha de pensamento que Oliveira (2010) afirma que os jovens da Geração Y têm que ser preparados para assumir empregos que ainda não existem, usar tecnologias que ainda não foram inventadas e resolver problemas que ainda não se sabe que serão problemas.

2.4 Sentido e Satisfação do Trabalho

O trabalho representa um importante valor na sociedade, e exerce uma influência considerável sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores. Compreender o sentido do trabalho e conseqüentemente a satisfação de quem o realiza é um desafio importante para os gestores, uma vez que sempre se têm constantes mudanças nesse meio. Segundo Frazer (1983 apud MARTINEZ; PARAGUAY 2003, p. 60,):

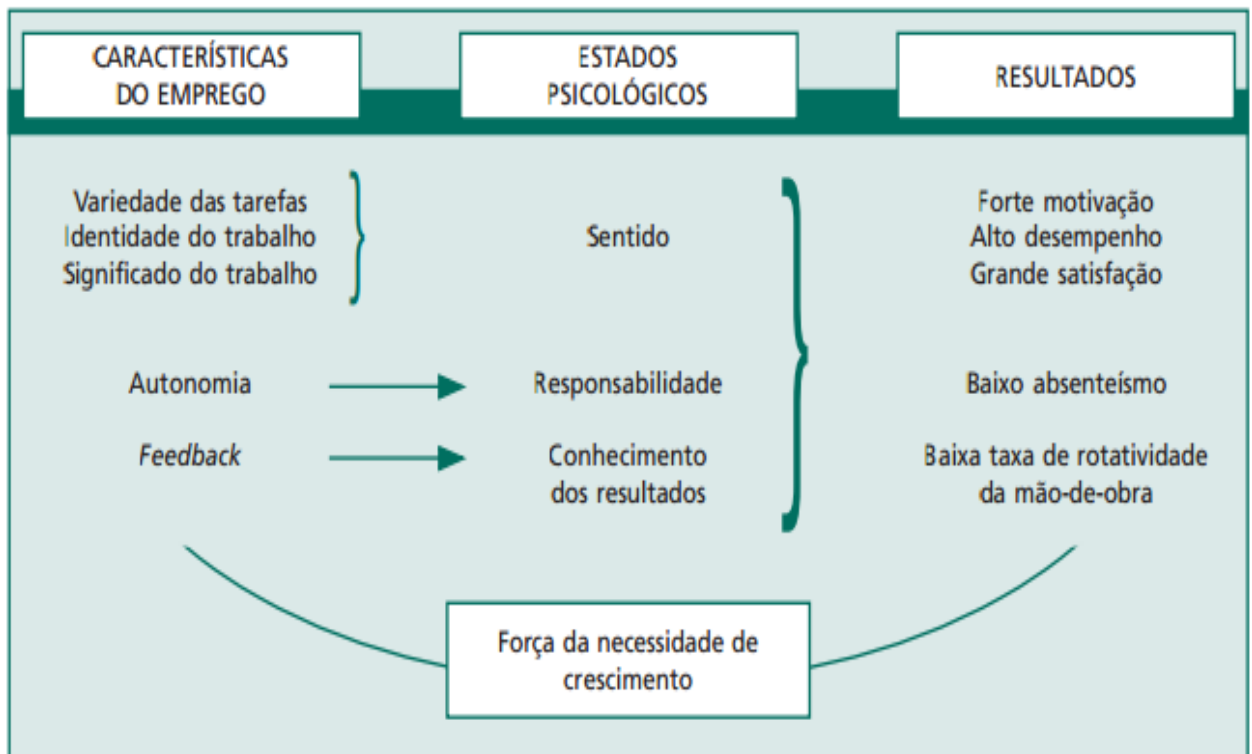
Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

É possível perceber em uma organização, através de níveis de desempenho, se os colaboradores estão motivados ou encontram sentido no trabalho que realizam. Assim percebe-se que o desempenho organizacional depende das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho e são responsáveis pela progressão do mesmo. Ketchum e Trist (1992 apud MORIN 2001 p.9) acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e do grau de correspondência entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas.

É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz. Assim uma forma de modificar os comportamentos, é desenvolver atividades que mais se adéquem ao perfil do colaborador fazendo com que o mesmo se sinta motivado ao realizar cada tarefa.

Hackman e Oldham (1976 apud MORIN 2001 p.11) propuseram um modelo que tenta explicar como as interações, as características de um emprego e as diferenças individuais influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores. Vide ilustração 2:

Ilustração 2: Modelo de características do emprego



Fonte: Hackman e Oldham (1976 apud MORIN 2001 p 11).

Como mostra a figura, as cinco características do emprego conduzem a três estados psicológicos que geram conseqüências sobre as atitudes e os comportamentos dos colaboradores. As relações entre esses três conjuntos de variáveis seriam moderadas pela necessidade de crescimento: um indivíduo com uma forte necessidade de crescimento seria mais sensível a um emprego enriquecido que um indivíduo com uma fraca necessidade.

Para Hackman e Oldham (1976 apud MORIN 2001 p.10,) um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo. Segundo este modelo os autores citam três características que contribuem para dar sentido ao trabalho:

- **A variedade das tarefas:** a capacidade de um trabalho requerer uma variedade de tarefas que exijam uma variedade de competências;
- **A identidade do trabalho:** a capacidade de um trabalho permitir a realização de algo do começo ao fim, com um resultado tangível, identificável;
- **O significado do trabalho:** a capacidade de um trabalho ter um impacto significativo sobre o bem-estar ou sobre o trabalho de outras pessoas, seja na sua organização, seja no ambiente social;

Os autores também definem *feedback* como sendo a informação que o indivíduo obtém como resultado do seu desempenho, permitindo-lhe fazer os ajustes necessários para que alcance os objetivos de desempenho; o que é considerado uma forte característica da Geração Y - a necessidade desta informação como resultado em tudo o que realizam.

A partir das pesquisas realizadas por Emery (1964 e 1976 apud MORIN 2001 P.10) e Trist (1978 apud MORIN 2001 p. 10) o trabalho deve apresentar seis propriedades para estimular o comprometimento daquele que o realiza:

- **A variedade e o desafio:** o trabalho deve ser razoavelmente exigente – em outros termos que o de resistência física – e incluir variedade. Esse aspecto permite reconhecer o prazer que pode trazer o exercício das competências e a resolução dos problemas;
- **A aprendizagem contínua:** o trabalho deve oferecer oportunidades de aprendizagem em uma base regular. Isso permite estimular a necessidade de crescimento pessoal;
- **Uma margem de manobra e a autonomia:** o trabalho deve invocar a capacidade de decisão da pessoa. Deve-se reconhecer a necessidade de autonomia e o prazer retirado do exercício de julgamentos pessoais no trabalho;
- **O reconhecimento e o apoio:** o trabalho deve ser reconhecido e apoiado pelos outros na organização. Esse aspecto estimula a necessidade de afiliação e vinculação;

- **Uma contribuição social que faz sentido:** o trabalho deve permitir a união entre o exercício de atividades e suas conseqüências sociais. Isto contribui à construção da identidade social e protege a dignidade pessoal. Esse âmbito do trabalho reconhece o prazer de contribuir para a sociedade;
- **Um futuro desejável:** o trabalho deve permitir a consideração de um futuro desejável, incluindo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional. Isso reconhece a esperança como um direito humano.

Conforme Spector, (2003 apud CARVALHO; FERNANDES; OLIVEIRA; ZAMBERLAN 2006) Satisfação no Trabalho “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”.

O estilo de liderança é fundamental para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribui para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade. A liderança está entre uma das principais causas de insatisfação ou satisfação no trabalho. Bons líderes criam todas as condições possíveis para que os ambientes de trabalhos sejam lugares aprazíveis e nos quais as pessoas possam se desenvolver e realizar seus potenciais.

No entanto a palavra satisfação muitas vezes se confunde com a palavra motivação. A diferença entre elas segundo Steuer (1989), é que “motivação” manifesta a tensão gerada por uma necessidade e “satisfação” expressa a sensação de atendimento da necessidade.

São freqüentes os estudos que adotam uma medida de satisfação por meio de escalas que vão de um extremo de “muito satisfeito” até o extremo oposto de “muito insatisfeito”. (BEGLEY & CZAJKA, 1993; ELOVAINIO, KIVIMÄKI, STEEN & KALLIOMÄKI-LEVANTO, 2000; O’DRISCOLL & BEEHR, 2000; WRIGHT & CROPANZANO, 2000; ZALEWSKA, 1999a apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.61).

Dois aspectos são considerados, segundo Wright & Cropanzano (2000 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.61) e Zalewska (1999 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.61), como componentes da satisfação no trabalho:

- Componente cognitivo, o qual diz respeito ao que o indivíduo pensa e a suas opiniões sobre o trabalho;
- Componente afetivo ou emocional, que diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente.

As variações na satisfação no trabalho são resultados de diferenças na natureza do trabalho, segundo Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.66), em que podem ser considerados todos os aspectos psicossociais do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional.

Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.67), afirma então, que o trabalho é valorizado de maneiras diferentes: para alguns é uma parte muito importante da vida; para outros, é apenas um aspecto da vida que existe para prover outras necessidades. Assim a satisfação no trabalho, decorrente da auto-avaliação do trabalho, é influenciada pela medida na qual o trabalho é compatível com valores pessoais (LOCKE 1969 e 1976 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2005 p.67).

Dessa forma percebe-se que os dois conceitos (sentido e satisfação no trabalho) estão ligados diretamente um dependente do outro, pois para que um trabalho tenha sentido, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza. E conseqüentemente para que seja satisfatório é importante que o trabalhador tenha a oportunidade de testar suas capacidades e competências, para que assim possa estimular suas necessidades de crescimento pessoal e seu senso de responsabilidade.

2.5 As empresas

Partindo do pressuposto de que se deseja entender a Geração Y, seus anseios e receios diante do trabalho e, analisar e estudar seu comportamento, é importante para o complemento das informações obtidas compreender como as empresas visualizam essa nova geração entrante no mercado de trabalho, o que fazem atualmente com relação à gestão de pessoas, e se determinadas atitudes se devem ao fato de se estar convivendo e trabalhando com a Geração Y.

O ambiente corporativo passa por diversas mudanças ao longo do tempo, assim como as gerações passam por mudanças que as definem, Prahalad (apud COHEN 2000 p.16) listou sete grandes mudanças pelas quais o ambiente corporativo atravessou:

- Passou de aconchegante para competitivo;
- Era local, virou global;
- As empresas não competem mais com empresas similares a elas, mas com empresas totalmente diferentes;
- As fronteiras industriais, que eram claras, são incertas;
- No lugar da estabilidade, entrou a volatilidade;
- Em vez de intermediários, importa o acesso direto: a logística tem um papel cada vez maior;
- No lugar da herança simples, a múltipla: a integração das novas tecnologias com o ambiente corporativo.

Spitzer e Evans (1999 apud COHEN 2000 p.2) afirmam que as empresas já não se comportam mais como no passado, pois diversas mudanças pelas quais atravessaram referem-se não só ao avanço da tecnologia que substituiu pessoas por máquinas, mas a mudanças de pessoas que passaram a integrar

as empresas. Ferraz (apud COHEN 2000 p.3) mostra algumas mudanças no comportamento das empresas que afirmam esse pensamento:

- Já não existe mais o pensamento de se permanecer em uma única empresa ao longo da vida, a tal ponto que uma fábrica de automóveis, querendo dar um bônus de Natal aos trabalhadores com mais de três anos de casa, só achou 640 funcionários qualificados para o prêmio, de um total de 15.000 funcionários;
- Para melhorar a produtividade, empresas utilizam da distribuição de lucros com os empregados;
- Em 1979, um operário da Fiat produzia nove carros no mesmo tempo em que hoje são produzidos 69;

Outra contribuição para as mudanças organizacionais, como já citados anteriormente, é o avanço da tecnologia, mais precisamente a internet que propicia avanços socioeconômicos. Pois é através desta que a tecnologia se encontra com a globalização, contribuindo para os processos organizacionais. Esse encontro permite vários tipos de revolução: nas comunicações internas, no modo de se relacionar com os clientes e fornecedores e na própria natureza dos produtos da empresa. A Internet é o mais acabado símbolo de uma nova era, a concretização de uma nova lógica de fazer negócios, de encarar a riqueza, de pensar o mundo, afirma Cohen (2000).

Atualmente ter lucro pode ser um dado irrelevante para as empresas. O que importa é a "conquista de espaço" e o otimismo que isso gera entre investidores para a possibilidade de lucros futuros, muitas vezes em outros negócios relacionados à empresa. (COHEN, 2000 p.6)

O autor ainda afirma que uma característica da economia de hoje é que, quando a produção cai, o nível de emprego também cai, como sempre foi, mas, quando a produção volta a subir, já não é mais automática a volta dos empregos, graças aos ganhos de produtividade. Segundo Castells (1999 apud COHEN 2000 p. 7), a questão não é que o emprego esteja acabando, mas sim que ele está mudando. Primeiro, está mudando geograficamente, para onde é mais barato, por efeito da globalização e da desregulamentação. Em segundo lugar, o emprego está mudando de natureza. Há um trabalho mais inteligente

em campo, e a mão-de-obra tradicional está ficando sem opção. Em linhas gerais, cada vez que inovação tecnológica e estrutural permite transferir o esforço humano para as máquinas, surge o fenômeno do desemprego. Isso explica a busca cada vez maior por capital intelectual, pois as empresas atuais buscam por inteligência, algo que nem sempre as máquinas são capazes de fornecer. Nessa linha de raciocínio, Cohen (2000), argumenta que “se menos gente faz mais coisas, as pessoas que sobraram ficam sem ter o que fazer”, o que mudou é que, pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo. Hoje não se criam apenas informações que agem sobre a tecnologia, criam-se tecnologias para agir sobre a informação.

Dentre essas grandes mudanças que ocorrem ao longo dos tempos nas organizações, a falta de sincronia produz um dramático desencontro entre milhares de pessoas procurando empregos melhores e várias empresas com vagas que não conseguem preencher. O autor afirma que para solucionar esse problema, é necessária uma mudança de mentalidade, tanto das pessoas quanto das empresas. A chave é a educação continuada, que exige, da parte das pessoas, desprendimento, humildade e disposição e, da parte das empresas, uma nova percepção do que é investimento. Porém, mudar de mentalidade é uma questão crucial para as empresas, porque a maior parte de seus bens é levada embora, todos os dias, no fim do expediente, através de seus funcionários.

Mas as mudanças estão cada vez mais caminhando para um lado mais humanizado. Em muitas organizações já não se utiliza mais o termo de departamentos de Recursos Humanos, mas sim Gestão de Talentos, Departamento de Gente, Núcleo de Pessoas entre outros. Até a nomenclatura de funcionário/ empregado mudou, hoje em dia as empresas prezam por chamá-los de colaboradores, pois fazem parte da empresa e “colaboram” para que a mesma atinja seus resultados esperados.

Handy (1995 apud COHEN 2000 p. 10) afirma que:

Quando a inteligência é o principal ativo, a empresa torna-se mais parecida com uma reunião de grupos de projetos, alguns bastante permanentes, outros temporários, alguns, ainda, em aliança com outros grupos.

Pinchot (apud COHEN 2000 p.10) afirma que para a evolução das empresas são necessárias três etapas:

- A organização hierárquica, em que a ferramenta primordial é a delegação;
- A organização como comunidade, em que as ferramentas-chave são visão e valores compartilhados;
- A organização como uma economia, quando as ferramentas são o empreendimento interno livre, educação e liderança efetiva nos negócios centrais.

Outro fator que também contribuiu para as mudanças na empresa foi a motivação, esta que virou palavra-chave na gestão das empresas. Kanter (apud COHEN 2000 p. 10) cita algumas ferramentas motivacionais:

- **Missão:** A empresa deve ajudar as pessoas a crerem na importância do trabalho;
- **Controle da agenda:** Os subordinados devem ter tempo para trabalhar em projetos e os procedimentos não devem ser enfatizados; trabalho e decisões devem ser delegados;
- **Aprendizado:** Um empregado deve sentir que o trabalho está fazendo sua capacidade aumentar;
- **Reputação:** A chance de aumentá-la é um grande motivador; e
- **Divisão da criação de valor:** A recompensa pelos resultados deve ser justa.

A autora ainda afirma que: Quando as pessoas estão engajadas em projetos criativos ou de solução de problemas, tendem a aparecer todas as horas, pensar no projeto em suas horas de folga e investir vastas somas de energia física e mental nele. Para Cohen (2000) motivar os funcionários é fazê-los acreditar que as metas da companhia vão ajudá-los a atingir suas metas individuais.

Segundo Handy (1995 apud COHEN 2000 p.15) – no Brasil com algumas limitações – a organização de hoje é um lugar 20 por 80, em que apenas 20% das pessoas envolvidas são empregados de horário integral. Os outros são fornecedores, contratantes, empregados de tempo parcial ou profissionais auto-empregados. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento da Europa, OCDE, e a Organização Internacional do Trabalho, OIT, relatam que o trabalho de meio expediente aumentou durante a década de 80 em praticamente todos os países desenvolvidos, subindo cerca de 30% e alcançando 50 milhões de pessoas. Em compensação, a taxa de auto-emprego tem-se mantido estável nos últimos 40 anos. Atualmente, os funcionários, principalmente a Geração Y, querem liberdade, mas querem também uma estrutura. Essa estrutura é a empresa. Não a velha empresa compacta, mas a empresa virtual, que funciona cada vez mais na lógica da rede. O autor ainda afirma que quanto mais virtual uma empresa se torna, mais seus funcionários precisam se encontrar em pessoa. Os encontros, porém, são diferentes: não para entregar coisas, mas para que as pessoas se conheçam. Assim a idéia de adaptação de uma empresa se espelha no conceito darwiniano de evolução das espécies - só sobrevivem aquelas que conseguem se adequar às mudanças do meio ambiente. Ser adaptável é estar preparado para as mudanças.

Walton (apud COHEN 2000 p.18) explica o sucesso da rede Wal-Mart: "Como a maioria dos sucessos da noite para o dia, este levou cerca de 20 anos para ser feito". Só que 20 anos é um tempo de que ninguém mais dispõe. "Experiências recentes sugerem que novas empresas levam pouco mais de dois anos para formular uma idéia de negócios inovadora, estabelecer uma presença na Web e dominar o setor escolhido. Nessa hora, pode ser tarde demais para negócios tradicionalmente lentos reagirem"

Atualmente há uma nova prática no mundo dos negócios afirma Cohen (2000), segundo ele o poder não está em deter conhecimento, mas em disseminá-lo. Quanto mais informação você divide com os outros, maior o seu retorno. É assim que novas tecnologias podem se tornar padrão mundial, é assim que uma empresa pode arregimentar uma rede de fornecedores, é assim que se pode atrair clientes que ajudem a planejar o produto que eles querem. As empresas de hoje exigem, tanto de executivos como de operários, que

agreguem valor a processos e produtos. Esse valor - a essência da inovação - é obtido com conhecimento.

Eco (apud COHEN 2000 p. 24) conta que com a Internet, se corre o risco de se tornar autodidata. O autodidata é aquele que absorve uma enorme quantidade de informações, muito mais do que um professor universitário, mas não sabe filtrá-las, exemplo esse que pode ser aplicado à Geração Y.

Goldsmith (apud COHEN 2000 p.29) aponta algumas tendências no mundo do trabalho que se enquadram na Geração Y:

- O status reduzido do trabalho em grandes empresas. Uma pesquisa mostrou que formandos da Harvard Business School que trabalhavam para empresas menores tendiam a ganhar mais e ter mais satisfação do que os funcionários de grandes empresas. Professores notam que mais da metade dos estudantes de administração de hoje pretendem ter seu próprio negócio.
- A freqüente falta de conexão entre pagamento e contribuição. Gerentes consideram que a diferença de retorno entre um empregado de alto desempenho e um mediano é de mais de 100%, enquanto a diferença de salário fica entre 5% e 10%.
- O declínio de oportunidades de promoção. Sem chance de pular degraus, jovens talentos se sentem mais inclinados a procurar outras oportunidades.

É com todas essas tendências que as empresas têm que lidar atualmente, se não quiser perder seus ativos mais importantes - gente que pensa. Para manter os funcionários de alto desempenho, o autor ainda aconselha:

- Identificar claramente quem manter. Em várias empresas que fizeram ajustes, o pessoal que saiu foi aquele que podia encontrar outro trabalho mais facilmente;
- Fazer com que eles saibam que se quer mantê-los;
- Dar reconhecimento;
- Dar oportunidades de desenvolvimento e envolvimento;

- Criar oportunidades de torná-los empreendedores internos - uma espécie de donos de um negócio dentro do negócio.

Assim, Almeida (apud COHEN 2000 p. 32) defende que a mais importante de todas as políticas de uma empresa que quer inovar é investir em seu pessoal. "Hoje o ponto crucial não é criar uma cultura de conhecimento, mas uma cultura de aprendizado, que vai gerar conhecimento".

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso do presente projeto tem como cenário a Fatec Americana, por isso se faz necessário o conhecimento de sua história e o porquê da realização da pesquisa neste local.

A Fatec Americana começou em 1986 com o foco no curso Têxtil, por conta deste setor, estar estabelecido na região. Em 2008 a Faculdade passou a oferecer o curso de graduação em Gestão Empresarial. Atualmente, a Fatec Americana, com 25 anos de história, possui aproximadamente 2200 alunos, distribuídos nos cursos de graduação, pós-graduação e formação pedagógica, 120 professores e 30 funcionários administrativos.

Segundo o Projeto Pedagógico 2010 do Curso de Gestão Empresarial do Centro Paula Souza, a dinâmica e o crescimento da economia do Brasil, dependem em grande parte da capacidade de criar empresas capazes de sobreviver, para gerar trabalho e renda para a população economicamente ativa, de maneira sustentável, e levar o país a alcançar uma maior produção de bens e serviços, e um posicionamento estratégico junto à economia global. No Brasil, as PMEs (Pequenas e Médias Empresas) vêm alcançando uma participação cada vez maior na economia. Segundo pesquisa do SEBRAE, 99% das empresas do país em termos quantitativos são PMEs e, estas respondem por quase 70% dos postos de trabalho do setor privado, além de representar 20% do PIB.

O Estado de São Paulo tem a liderança em empregos deste setor, visto que emprega mais do que a soma das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte e aparece como o principal Estado empregador do País. De acordo com o IBGE, a Região Sudeste concentra 51,3% das empresas do País, dessas 58,6% localizam-se no Estado de São Paulo.

Nos últimos anos, o empreendedorismo começou a se destacar no Brasil como propulsor da economia e passou a receber maior atenção tanto do Estado quanto das empresas privadas, buscando evoluir do modelo tradicional de fluxo de recursos para um modelo mais dinâmico, onde as empresas investem parte do que pagariam de impostos diretamente em projetos de

iniciativa empreendedora, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos, onde os empreendedores são tratados como a “grande mola” da economia.

Porém, há um fato que compromete um maior crescimento do número de empresas e o desenvolvimento sócio econômico. É o alto índice de mortalidade precoce das PMEs, que são gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas. Pesquisas do SEBRAE mostram que, de cada 100 empresas abertas, 41 não ultrapassam o primeiro ano de atividade e, esta proporção aumenta para 70% após cinco anos da abertura da empresa

São graves as conseqüências da curta vida das PMEs. Em 2004, só no Estado de São Paulo, o custo da mortalidade das empresas implicou a perda de 281 mil ocupações e de quase R\$ 15 bilhões. A tabela a seguir mostra as principais causas da mortalidade das PMEs:

Tabela 2: Principais causas da mortalidade das PME.

Itens	Principais problemas
Comportamento Empreendedor	Características empreendedoras insuficientes.
Planejamento Prévio	Falta ou deficiência de planejamento de abertura.
Gestão Empresarial	Deficiência na gestão do negócio
Políticas de Apoio	Insuficiência de políticas de apoio.
Conjunturas Econômicas	Baixo crescimento da economia
Outros	Problemas pessoais.

Fonte: Adaptado Centro Paula Souza apud SEBRAE-SP

A partir dessa análise, percebe-se a importância das PMEs para o desenvolvimento social e econômico do Brasil, e fica claro que “existe um vácuo”, a espera de preenchimento, ou seja, profissionais capacitados de atitudes e idéias inovadoras. Esses terão espaço frente a projetos ligados à temática do Empreendedorismo.

Portanto, ao mesmo tempo em que se tem uma problemática, vê-se também uma oportunidade e, principalmente, uma solução adequada,

customizada e diferenciada. São necessários alguns requisitos indispensáveis para minimizar o problema das PMEs e obter sucesso empresarial como tutores e idealizadores de projetos. São esses requisitos que a Fatec Americana busca preencher com o curso superior de Gestão Empresarial, em que a instituição visa desenvolver com os estudantes, conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para o desenvolvimento social e econômico do país, por meio do empreendedorismo, e com isso minimizar a mortalidade de empresas, principalmente as PMEs.

Para que tal processo tenha o resultado desejado, é preciso conhecer o perfil desses futuros empreendedores que optam pelo curso de Gestão Empresarial. Atualmente, segundo dados obtidos internamente na Fatec Americana, a instituição possui uma média de 226 alunos matriculados neste curso, e dentre estes 171 são os considerados pertencentes à Geração Y, ou seja, um percentual de aproximadamente 75,6%. Isso explica a escolha da instituição para ser cenário do estudo de caso. Pois há uma maior concentração de integrantes da Geração Y que buscam conhecimento para ser destaque no mercado de trabalho.

Com o resultado das pesquisas, o intuito é contribuir para que a Faculdade alinhe ainda mais sua metodologia de ensino para que case com os interesses daqueles que optam por esta instituição. Assim a presente pesquisa buscou saber quais são os principais anseios e receios dessa geração com relação ao mercado de trabalho.

3.1 Avaliação dos resultados

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos da análise e interpretação dos dados resultantes da pesquisa de campo.

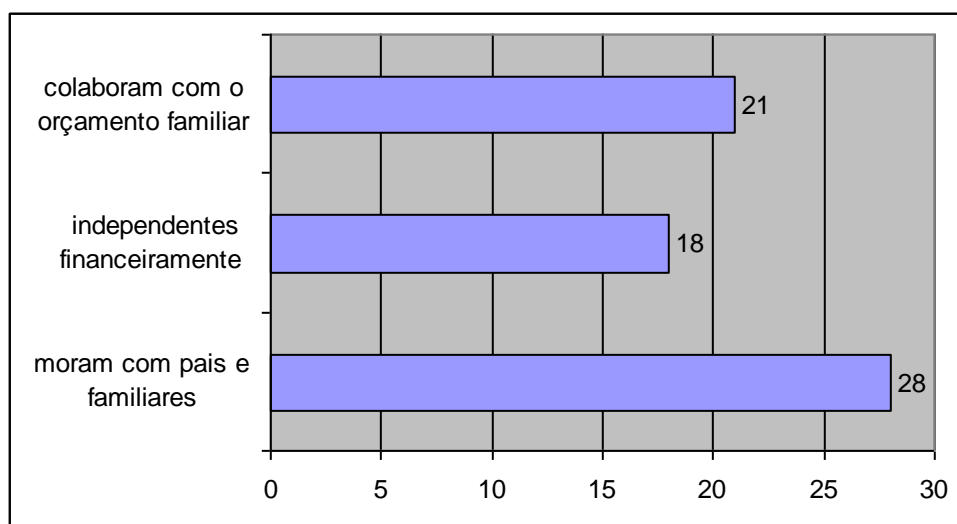
A pesquisa dividiu-se em quatro etapas: num primeiro momento foi apresentado um breve resumo sobre a Geração Y para os entrevistados, depois se seguiu uma dinâmica de palavras, em que nas quatro primeiras perguntas foram apresentadas as opções em pequenas fichas para que os entrevistados escolhessem as alternativas desejadas de acordo com suas percepções, e em seguida foram debatidas as respostas. Após a dinâmica, os entrevistados receberam um questionário para preencher, e em seguida foram

discutidas todas as questões. Por último receberam uma ficha em que preencheram com seus dados pessoais. Os anexos 1 e 2 apresentam o roteiro seguido para a realização das entrevistas.

A pesquisa foi realizada com 5 integrantes de cada semestre do curso Gestão Empresarial da Fatec Americana do período matutino, através dos seguintes critérios: os alunos deveriam pertencer à Geração Y, ou seja, estar numa faixa de idade entre 18 e 28 anos; e deveriam estar trabalhando. As escolhas foram feitas por professores de cada semestre, baseando-se na percepção do comprometimento dos alunos com o curso. Dentre os entrevistados obteve-se: 36% entre 18 e 19 anos, 44% entre 20 a 23 anos e 20% a partir de 24 anos.

Dos 30 entrevistados 28 moram com pais e familiares, 18 se consideram independentes financeiramente e 21 colaboram com o orçamento familiar. Verifica-se então a concepção de independência percebida por essa geração, em que moram com os pais, mas conseguem arcar com suas despesas pessoais, conforme o gráfico 1 a seguir:

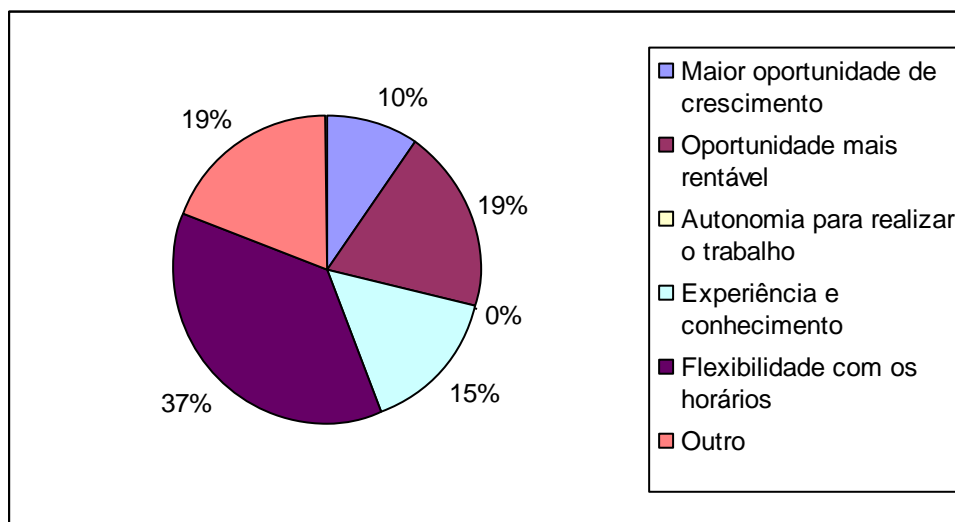
Gráfico 1: Dados dos entrevistados



Fonte: Do autor

A primeira pergunta da dinâmica de palavras (gráfico 2) questionava o porquê da escolha do trabalho atual, e muitos responderam que um dos principais motivos para tal escolha foi a flexibilidade com os horários, em que podiam conciliar os estudos com o trabalho.

Gráfico 2: O que fez com que você buscasse a atividade profissional em que se encontra hoje?



Fonte: Do autor.

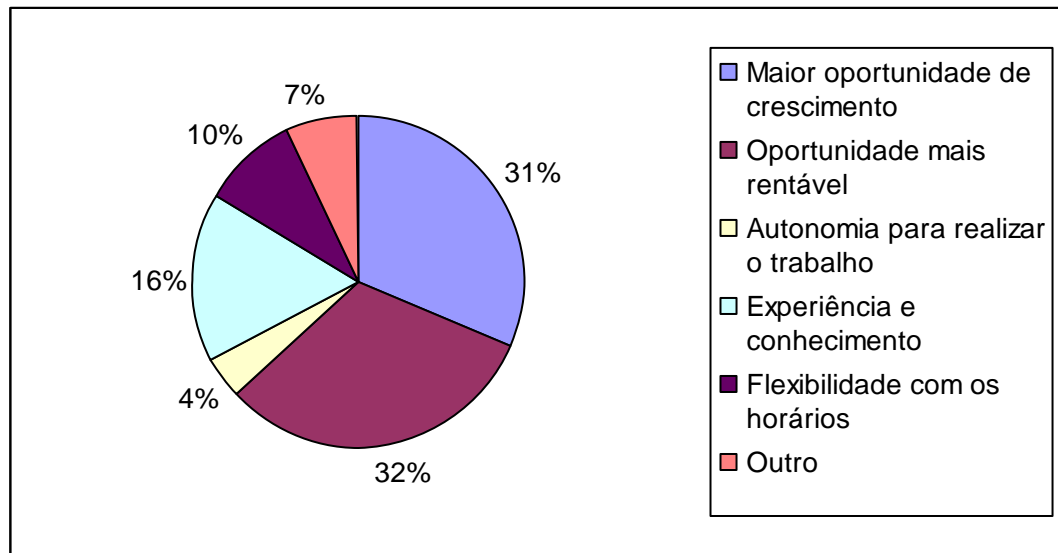
Já a segunda opção mais apontada foi “uma oportunidade mais rentável” pois, como estão cursando a Faculdade, já possuem certo conhecimento acadêmico o que lhes proporcionariam um melhor emprego frente àqueles que não possuem formação superior.

A alternativa “outros” também foi a segunda opção mais apontada, em que justificaram como sendo autonomia financeira, como uma forma de independência e auto-suficiência para suprir suas necessidades.

Na terceira colocação ficou a opção de “experiência e conhecimento”, justificada pela necessidade de alavancar suas carreiras profissionais. No entanto, como os entrevistados ainda não finalizaram o curso de graduação - o que justifica também a última colocação da alternativa “maior oportunidade de crescimento” -, o trabalho em que estão inseridos atualmente serve como degrau para atingirem seus objetivos futuros.

Na segunda pergunta (gráfico 3), foi questionado o que faria com que mudassem do emprego atual, e 32% dos entrevistados indicaram como resposta “uma oportunidade mais rentável” seguido de “uma maior oportunidade de crescimento” com 31%.

Gráfico 3: O que faria você mudar do seu trabalho atual?



Fonte: Do autor.

Em terceiro lugar ficou a opção de “experiência e conhecimento”, pois os entrevistados acreditam que tudo faz parte de uma cadeia sequencial, em que com uma “maior oportunidade de crescimento” e “maior rentabilidade” possibilita-se uma maior “experiência e conhecimento”, pois quanto maiores as responsabilidades decisões mais difíceis devem ser tomadas e com isso agrega-se experiência e conhecimento.

A alternativa “flexibilidade com os horários” é apontada pelos jovens Y’s, em quarto lugar, porém agora não é considerada um fator tão importante quanto uma oportunidade de crescimento, o que mostra que estão dispostos a sacrificarem necessidades imediatas com o intuito de atingir seus objetivos profissionais.

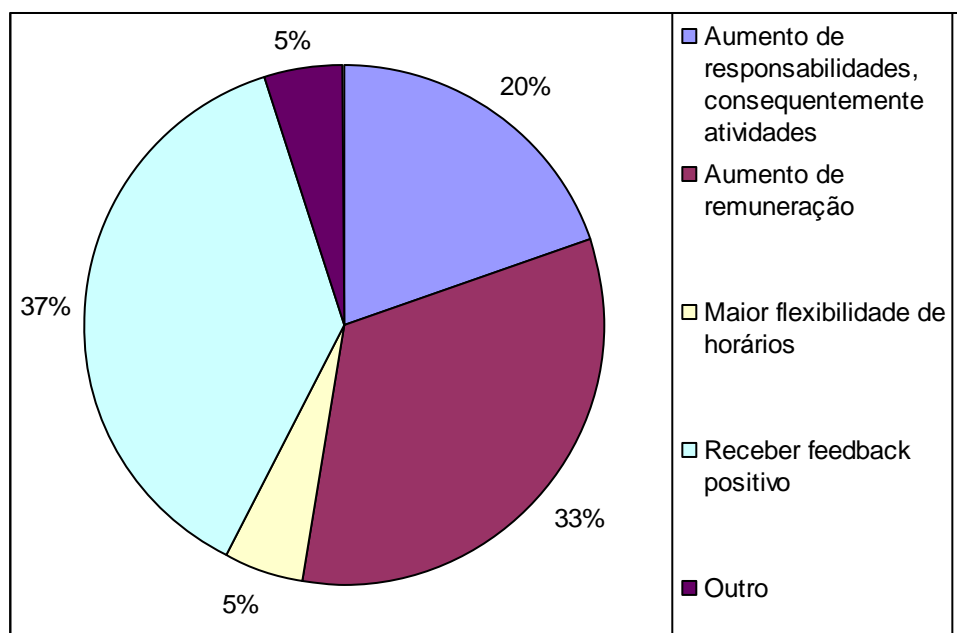
A alternativa “outros” apontada pelos entrevistados nessa questão diz respeito a aqueles que tiveram que deixar seus familiares (mudança de cidade) por conta do trabalho, e agora trocariam o trabalho atual se tivessem uma oportunidade de estar mais próximo da família, ou ainda àqueles que trabalham em empresas familiares e que não têm a intenção de mudar de emprego.

Por último tem se a questão da “autonomia para realizar o trabalho”. Pois através dessa se sentem importante dentro das empresas, podendo conciliar seu trabalho com a vida pessoal da forma que mais lhe convém.

Assim foi possível observar que nem todos pensam da mesma forma, e a generalização seria um equívoco. Apesar de estarem inseridos numa mesma geração e numa mesma sociedade cada pessoa define seus valores como o mais importante para sua vida. Neste caso para alguns uma motivação para a mudança de emprego seria caracterizada por uma maior oportunidade de crescimento, enquanto que outros, seria um trabalho que os deixassem próximo de suas famílias.

A terceira pergunta (gráfico 4) questionava quais seriam as melhores formas de reconhecimento para o trabalho realizado e 37% dos entrevistados apontaram que a melhor forma seria receber um *feedback* positivo. Quando questionados sobre *feedbacks* negativos, muitos deles responderam que isso dependeria da situação, do emissor e como é passado o *feedback* negativo.

Gráfico 4: Quais seriam as melhores formas de reconhecimento para o seu trabalho?



Fonte: Do autor.

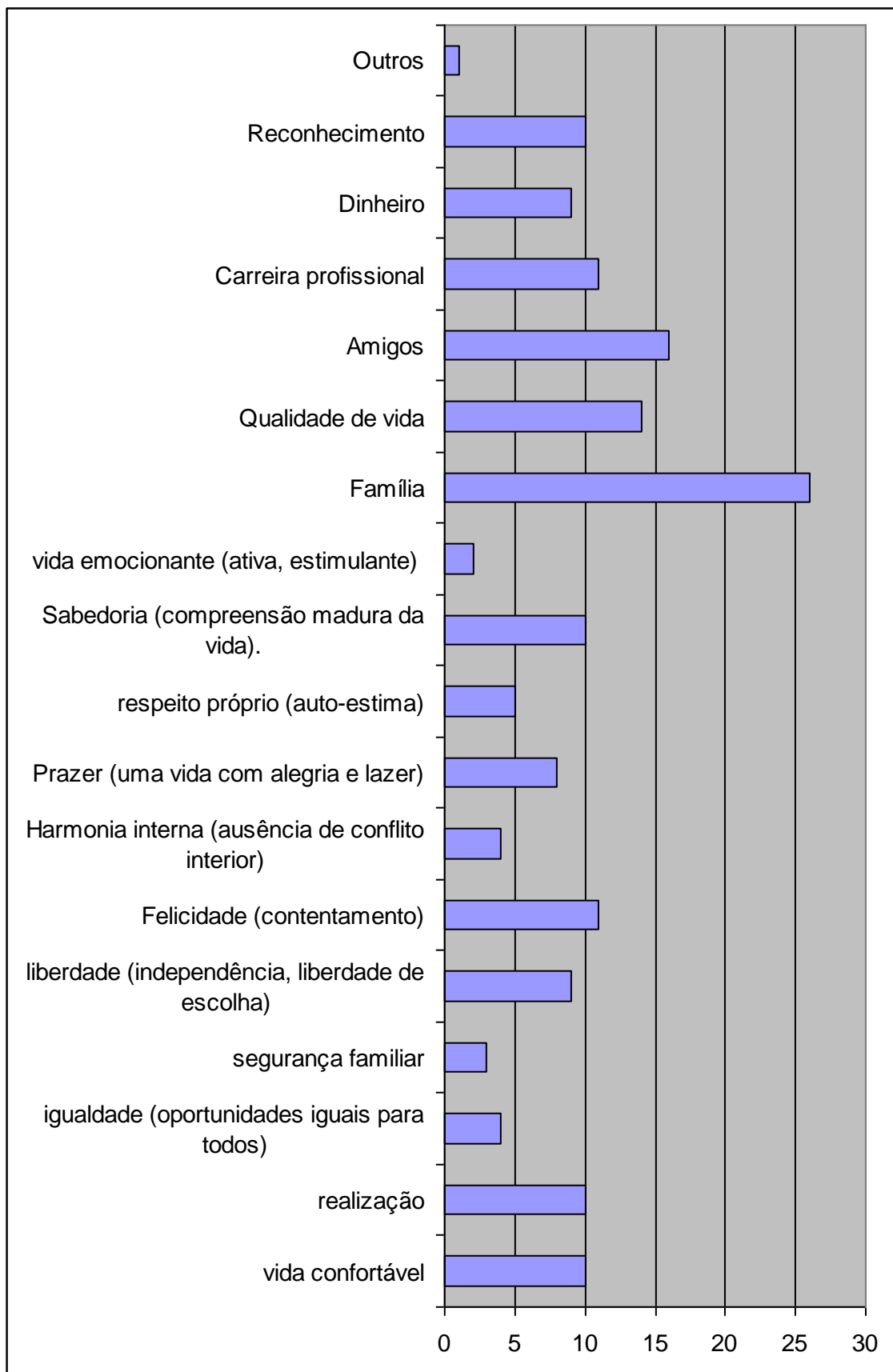
A segunda opção mais votada, com 33%, foi o “aumento de remuneração”, mais uma vez mencionado, onde foi possível observar que eles valorizam em grande escala os benefícios financeiros.

Em terceiro lugar, vem o “aumento de responsabilidades e consequentemente atividades”, pois os jovens dessa geração esperam por novos desafios coerentes com suas expectativas. Entretanto muitos afirmaram que uma opção acarreta a outra, pois se tiverem um aumento de responsabilidades e atividades, virá junto também um aumento de remuneração.

E por último mais uma vez citado, a “flexibilidade com os horários”, pois esperam ter controle sobre o tempo de trabalho, e adaptá-lo a suas vidas.

A quarta questão (gráfico 5) foi sobre o que eles mais valorizavam em sua vida e dos 30 entrevistados, 26 apontaram a “família” como o que eles mais valorizam em sua vida seguida respectivamente por “amigos”, “qualidade de vida” e “carreira profissional”.

Gráfico 5: Quais são os aspectos que você mais valoriza em sua vida?



Fonte: Do autor

Dentre outras questões abordadas no questionário, 74% dos entrevistados falaram que preferem trabalhar em equipe, pois acreditam que as diferentes opiniões enriquecem o trabalho que está sendo feito, e que também ocorre um aprendizado mútuo, 68% são indiferentes na questão de escolha da idade de com quem trabalhar, pois acreditam que é possível ter um bom relacionamento com todas as faixas etárias e cada idade pode acrescentar algo no trabalho, pois é importante saber lidar com todo tipo de pessoa e com diferentes opiniões.

Dentre a duração das atividades, 44% dos entrevistados optam por realizar atividades de curto prazo, pois assim obtêm os resultados mais rapidamente.

A fim de verificar os receios dessa geração foi questionado sobre caso recebessem uma proposta hoje para assumir um cargo de responsabilidade em uma grande empresa o qual implicasse na utilização dos conhecimentos adquiridos na faculdade, se sentiriam confiantes para assumi-lo. 73% confirmaram que se sentem confiantes, pois querem conciliar o que aprenderam em sala de aula, com o mercado de trabalho; 17% responderam “talvez”, pois tudo depende se a empresa disponibilizará treinamento e um período de adaptação, pois a prática é diferente da teoria; e 10% disseram “não” confiantes para assumir este cargo. No entanto, a maioria desses 10% estão no 1º semestre e por isso ainda não se sentem confiantes.

Os motivos da escolha do curso de Gestão Empresarial na Fatec é a reputação da Faculdade em si, a gratuidade do curso, e a proximidade de suas casas. Todos pareceram muito satisfeitos com o curso, uma vez que todos os entrevistados disseram que pretendem finalizar o curso, pois assim obterão maiores oportunidades no mercado de trabalho. E disseram ter escolhido o curso de Gestão Empresarial por ser um curso abrangente, o que lhes possibilitará mais oportunidades no mercado de trabalho.

3.2 Primeiras reflexões

Com a pesquisa de campo foi possível observar que nem tudo que é apresentado na literatura sobre Geração Y pode ser generalizado para todas as sociedades.

Os Y's da entrevista, por exemplo, são pessoas que buscam adaptar o trabalho à suas vidas e buscam rápida ascensão, pois é uma geração que

deseja ser independente. É uma geração movida por *feedbacks*, e consideram isso como um dos melhores reconhecimentos para o trabalho; são pessoas que esperam um estilo de liderança mais democrático e não um chefe autoritário.

Porém diferentemente do que foi apresentada com a pesquisa bibliográfica, a troca de emprego para os entrevistados está diretamente relacionada com os benefícios financeiros. Assim percebe-se que o trabalho é valorizado de maneiras diferentes e, no caso é apenas um aspecto de vida que existe para prover outras necessidades.

Eles também acreditam que para qualquer cargo que se pretenda assumir, não são necessários somente os conhecimentos adquiridos com a faculdade, por isso esperam que as empresas proporcionem um suporte para que se passe por um processo de adaptação para um novo cargo que se pretenda assumir, e assim se sentir confiantes para encarar um novo desafio.

Para complementar os resultados da pesquisa de campo foram escolhidos mais três alunos do 3º semestre do curso de Gestão Empresarial matutino na faixa dos 40 anos, considerados Geração X, para ser realizada a mesma entrevista, a fim de inserir um ponto de comparação com os Y's.

Na primeira questão (o que fez com que buscasse a atividade profissional em que se encontram hoje) as alternativas abordadas foram oportunidade de crescimento, flexibilidade com os horários e oportunidade mais rentável.

Na segunda questão (o que faria com que mudasse do trabalho atual) as alternativas apontadas foram flexibilidade com os horários, oportunidade mais rentável e autonomia.

Na terceira questão (qual a melhor forma de reconhecimento para o seu trabalho) as alternativas apontadas foram receber *feedback* positivo e aumento de responsabilidades e atividades.

Na quarta questão (o que mais valoriza na vida) as respostas foram em primeiro lugar família, qualidade de vida, prazer, vida confortável e amigos.

Quando questionados sobre como gostariam de trabalhar – em grupo ou sozinho - , disseram ser indiferentes a esse ponto, porque acham importante a adaptação em todos os tipos de ambiente, pois há atividades em que é

necessário trabalhar sozinho, porém há atividades em que se precisa de uma equipe.

Quanto à questão de idade um dos integrantes disse que para evitar conflitos às vezes é melhor trabalhar com pessoas da mesma idade, pois possuem a mesma maturidade. Já os outros integrantes se disseram indiferentes, pois há trabalhos em que se precisa de uma pessoa mais nova para fazer algo que uma pessoa mais velha não faz e vice-versa; há também situações em que é necessária uma pessoa mais madura para resolver determinadas situações.

Com relação ao curso, disseram que o escolheram por ser um curso abrangente e prático. Com relação à Faculdade, escolheram-na por ser pública, pois segundo os entrevistados, quando já se têm uma família os pais tendem a priorizar a educação dos filhos, buscando assim reduzir gastos consigo mesmo.

Quando questionados sobre a confiança de assumir um cargo de responsabilidade que implicasse os conhecimentos adquiridos na faculdade, a resposta foi que se fosse para atuar na mesma empresa a resposta seria afirmativa. No entanto não se sentem confiantes para começar novamente com uma grande responsabilidade em uma nova empresa, uma vez que já estão estabilizados atualmente. É importante ressaltar que a confiança que sentem não seria pelos conhecimentos, pois ainda se dizem novos no curso, mas sim por toda a experiência que já adquiriam ao longo da vida.

Dessa forma foi possível observar que os Y's não se diferem tanto das demais gerações, mas o que os separa é a questão do amadurecimento. Os próprios entrevistados da Geração X disseram que às vezes, durante as aulas, questionam-se sobre o discurso dos Y's, porém se lembram de que quando tinham a mesma idade pensavam muitas vezes da mesma maneira que os jovens de hoje.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De uma forma geral, o trabalho buscou responder quais eram os anseios e receios da Geração Y para com o mercado de trabalho através do estudo de caso realizado na Fatec Americana.

Com as pesquisas foi possível observar que as características atribuídas às Gerações são americanizadas, uma vez que grande parte das pesquisas sobre Gerações provém dos Estados Unidos, com uma sociedade que pouco se assemelha com a dos brasileiros.

A Geração Y é vista na literatura de uma forma padronizada, rotulada como jovens hiperativos que fazem várias coisas ao mesmo tempo, indecisos, ansiosos e que esperam *feedback* o tempo todo entre outras características atribuídas. Porém nem todos os jovens são dessa forma; muitas vezes a comunidade em que estão inseridos interfere nesta caracterização, fazendo com que possuam outras preocupações diferentemente das descritas na literatura.

Chegou-se a conclusão de que o que separa as Gerações não é somente a época histórica em que vivem ou viveram, mas também o grau de maturidade que possuem. Os jovens da Geração Y estão em fase de amadurecimento, e, segundo Papália, Olds e Feldman (2006) existem quatro tipos de estado de identidade: conquista de identidade, pré-fechamento, moratória e difusão de identidade. As quatro categorias diferem de acordo com a presença ou ausência de crise e comprometimento. Os autores constataram relações, através de pesquisas, entre o estado de identidade e características como: ansiedade, auto-estima, julgamento moral e padrões de conhecimento. No entanto estas quatro categorias não são permanentes, e vão mudando à medida que as pessoas vão se desenvolvendo. Papália, Olds e Feldman (2006) afirmam que o período de adolescência é chamado de época de rebeldia adolescente, envolvendo turbulência emocional, conflito com a família, alienação da sociedade adulta, comportamento imprudente e rejeição dos valores dos adultos

Os entrevistados pertencentes à Geração X que já passaram por essa fase de desenvolvimento de idade, relataram aderência ao comportamento dos

jovens da geração Y de hoje através do sentimento de ansiedade e de receio para com tudo que é novo, como por exemplo, um novo emprego, o crescimento profissional e a necessidade do *feedback* em saber se estão no caminho certo para progredirem.

Observou-se que os jovens Y's, anseiam por independência, por isso optaram por graduar-se no ensino superior, e também tentar obter suas realizações profissionais, como conseguir um trabalho que atenda as suas necessidades, e que lhes proporcionem prazer.

Estão também dispostos a encarar desafios, pois acreditam que não têm nada a perder, somente a agregar em suas vidas. No entanto esperam obter apoio dos seus superiores, pois como já citado aqueles que atuam como *coaches* são admirados por essa geração. Por isso pode-se dizer que por mais confiantes que se sintam no mundo organizacional, ainda esperam apoio e alguém em quem se espelhar.

Papália, Olds e Feldman (2006) afirmam que em uma pesquisa realizada com aproximadamente 6.000 adolescentes de 10 países diferentes mostrou que os adolescentes possuem sentimentos positivos com relação aos pais, valorizam o trabalho e as amizades e tentam aprender com os fracassos, características estas que foram observadas no presente estudo de caso. Assim, todas as questões psicológicas estão ligadas diretamente a sociedade em que o indivíduo está inserido, e vão contribuir para o seu amadurecimento.

Por outro lado a pesquisa não proporcionou a percepção de receios explícitos dessa geração como ocorreu com os anseios, por isso entende-se que os receios seriam a não-realização dos objetivos, como por exemplo, finalizar a faculdade e não conseguir um emprego “a altura” do qual esperam, ou mesmo a não finalização da faculdade por algum motivo.

Papália, Olds e Feldman (2006) ainda apresentam o conceito de Modelos de Crises Normativas, o qual afirma que todas as pessoas seguem uma sequencia básica de mudanças sociais e emocionais relacionadas com a idade. As mudanças são normativas no sentido de que parecem ser comuns à maioria dos membros de uma população; e elas emergem em períodos sucessivos, muitas vezes, marcados por crises emocionais que preparam o caminho para um maior desenvolvimento.

Assim a conclusão que se obtém através de todas essas informações, é que a Geração Y também está passando por uma fase de amadurecimento, fase esta que todos que crescem e se desenvolvem passam, sendo este o ciclo natural da vida. O adolescente com um novo corpo e uma nova consciência, prepara-se para ingressar na idade adulta. O crescimento e o desenvolvimento não param repentinamente após a adolescência, as pessoas mudam em muitos aspectos durante o início, o meio e o fim da idade adulta.

Contudo essas considerações não podem ser aplicadas a todos os jovens, pois, como já citado, as pessoas são diferentes entre si e não se comportam ao acaso, e um dos fatores que influenciam o comportamento do indivíduo, independente da geração, são os fatores que correspondem à socialização, desde a família até a comunidade em que estão inseridos.

Dessa forma sugere-se uma pesquisa futura de como os fatores da sociedade influenciam as gerações, no tocante a sua formação pessoal e profissional, ou então como as pessoas em diferentes fases de amadurecimento se portam no mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Sanete Irani. et al. **Conflito de Gerações no Ambiente de.** 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/10416476.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silva; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza – **Fundamentos de Metodologia Científica**; Pearson editora; São Paulo – 2007.

CARVALHO, Alexandre Brondani et al. **Satisfação no Trabalho.** Jornada de Pesquisas 2006 - Ulbra Santa Maria. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Satisfa%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2013.

CARVALHO, Antônio V. de; NASCIMENTO, Luís Paulo do; SERAFIM, Oziléa K. G. **Administração de Recursos Humanos.** v. 1, 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CENTRO PAULA SOUZA. **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO EM RESERVA.** São Paulo, 2008.

CIA DE TALENTOS. As empresas dos sonhos e outras aspirações dos Jovens. Revista **HSM - Management**, São Paulo, p.42-54, jul. 2010.

CIA DE TALENTOS. Eles são Jovens e já ocupam posto de Líders. **A Gazeta**, Vitória, p.2-2, 06 jan. 2013.

CISNEIROS, Tiago. **Quais são os maiores temores dos jovens?** Disponível em: <http://www.nube.com.br/imprensa/noticia?id_noticias=3061>. Acesso em: 24 set. 2013.

COHEN, David. **A empresa do novo milênio: MUNDO INSTÁVEL** - Como isso afeta a vida das corporações. **Exame**, 22 mar. 2000.

CORREIO BRAZILIENSE. **Sangue novo:** A geração Y começa a ocupar cargos de liderança. Mas como esses jovens lidam com a pressão de assumir a cadeira do chefe?. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2012/10/01/tf_carreira_interna,325349/sangue-novo.shtml>. Acesso em: 20 ago. 2013.

ESTEVES, Sofia. **'O jovem guia sua carreira por um propósito e por prazer.** Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/o-jovem-guia-sua-carreira-por-um-proposito-e-por-prazer>>. Acesso em: 24 set. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Patrícia. **Gestão de Pessoas para a Geração Y: Quebra de Paradigmas.** Disponível em: <www.artigonal.com/gestao-artigos/gestao-de-pessoas-para-a-geracao-y-quebra-de-paradigmas-4572777.html>. Acesso em: 25 maio 2013.

IBGE (Brasil). **Banco de Dados Agregados.** Sistema IBGE de Recuperação Automática - SIDRA. Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br/bda/emprego/default.asp?t=1&z=t&o=16&u2=26674&u3=26674&u4=26674&u5=26674&u6=26674&u1=6565>. Acesso em: 23 maio 2013.

IBGE (Brasil). **Em 2009, esperança de vida ao nascer era de 73,17 anos.** Disponível em: <saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1767>. Acesso em: 09 maio 2013.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI** 2ª ed. São Paulo : ATLAS, 1999. 36 e 55 p.

KULLOCK, Eline. **Por que as gerações estão no nosso foco?** 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>> Acesso em: 08.05.2013

LAERCIO Júnior,. **A Geração Y.** Disponível em: <www.artigonal.com/gestao-artigos/a-geracao-y-5899155.html>. Acesso em: 23 maio 2013.

LOIOLA, Rita. **Geração Y.** Galileu Notícias. Disponível em: <revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>. Acesso em: 23 maio 2013.

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? Revista **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out.2008.

MACEDO, Gutemberg B. **Um Mistó de Gerações com Diferenciais e Valores.** Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6286/ummistro-de-geracoes-comdiferenciais-e-valores.html>. Acesso em 09.05.2013

MALDONADO, Maria Teresa. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.** Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html>. Acesso em: 23 maio 2013.

MALLET, Ricardo. **Como liderar a geração Y.** 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7599/como-liderar-a-geracao-y.html#>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos.**

Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003,. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

MORIN, Estelle M.. **Os Sentidos do Trabalho**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

OLIVEIRA, Sidnei – **Jovens para sempre – Como entender os conflitos de gerações**; Interage editora; São Paulo – 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y – O nascimento de uma nova versão de líderes**; Interage editora; São Paulo – 2010.

PAPÁLIA, Diane E.; OLDS, Sally Wendkos; FELDMAN, Ruth Duskin. **Desenvolvimento Humano**. 8ª edição Porto Alegre: Artmed, 2006.

QUINN, Susan – Generation – **Generational challenges in the workplace** – bookboon.com – download free books.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**: A Pirâmide de Maslow. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 03 set. 2013.

SIGNIFICADOS Disponível em: <www.significados.com.br>. Acesso em: 23 maio 2013.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Geração Y, Geração X e Baby boomers: sinergia ou cisão em projetos?** Disponível em: <www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html>. Acesso em: 25 maio 2013.

Anexo 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA:

1° conversar com os alunos selecionados, explicando sobre o trabalho e seu respectivo tema;

2 ° começar com a dinâmica de palavras

3 ° entregar questionário para responderem

4° pedir para preencherem a ficha de identificação

1. O que fez com que você buscasse a atividade profissional em que se encontra hoje? (DINÂMICA DE PALAVRAS – anotar nos parênteses a quantidade de entrevistados que responderam a mesma questão e debater) **Por quê?**

Maior oportunidade de crescimento

Oportunidade mais rentável

Autonomia para realizar o trabalho

Experiência e conhecimento

Flexibilidade com os horários

Outro: _____

2. O que faria você mudar do seu trabalho atual? (DINÂMICA DE PALAVRAS - anotar nos parentes a quantidade de entrevistados que responderam a mesma questão e debater). **Por quê?**

Maior oportunidade de crescimento

Oportunidade mais rentável

Autonomia para realizar o trabalho

Experiência e conhecimento

Flexibilidade com os horários

Outro: _____

3. Quais seriam as melhores formas de reconhecimento para o seu trabalho? (DINÂMICA DE PALAVRAS - anotar nos parentes a quantidade de entrevistados que responderam a mesma questão e debater) **Por quê?**

Aumento de responsabilidades, conseqüentemente atividades

Aumento de remuneração

Maior flexibilidade de horários

Receber *feedback* **positivo/ negativo**

Outro: _____

4. Dentre as opções enumere de 1 (mais importante) à 17 (menos importante) os aspectos que você mais valoriza em sua vida: (DINÂMICA DE PALAVRAS - anotar nos parentes a quantidade de entrevistados que responderam a mesma questão e debater) **Por quê?**

vida confortável

realização

igualdade (oportunidades iguais para todos)

segurança familiar

liberdade (independência, liberdade de escolha)

Felicidade (contentamento)

Harmonia interna (ausência de conflito interior)

Prazer (uma vida com alegria e lazer)

- respeito próprio (auto-estima)
- Sabedoria (compreensão madura da vida).
- vida emocionante (ativa, estimulante)
- Família
- Qualidade de vida
- Amigos
- Carreira profissional
- Dinheiro
- Reconhecimento
- Outros: _____

5. Se pudesse escolher como trabalhar, o que preferiria?

- Sozinho
- Em equipe
- Indiferente

Por quê? _____

6. Se pudesse escolher com quem trabalhar, o que preferiria?

- Com pessoas mais velhas que você
- Com pessoas mais novas que você
- Com pessoas da mesma idade que você
- Indiferente

Por quê? _____

7. Quanto à duração de atividades você prefere:

Atividades de curto prazo, pois terei os resultados mais rapidamente

Atividades de longo prazo, pois possuo maior oportunidade de aprofundamento em determinado assunto.

8. a) Por que você escolheu fazer o curso de Gestão Empresarial na Fatec?

b) Com relação ao curso que escolheu você pretende: **Por quê?**

finalizá-lo

trancá-lo

Pará-lo

9. Se recebesse uma proposta hoje para assumir um cargo de responsabilidade em uma grande empresa, que implicasse os conhecimentos adquiridos na faculdade, você se sentiria confiante para assumi-lo? Por quê?

Anexo 2**FICHA DO ENTREVISTADO****Identificação**

Idade: _____

Mora com: () pais/ familiares () sozinho

Independente financeiramente () sim () não

Colabora com o orçamento familiar: () sim () não.

Semestre: _____

Atividade Profissional: () Estagiário () Efetivo