

O impacto da inserção da Geração Y no mercado de trabalho

Jéssica Müller¹ | Fernando Dewes²

Resumo

O presente trabalho busca investigar a Geração Y, procurando entender como ela vem se inserindo no mercado de trabalho. Além disso, também busca compreender, nessa inserção, que mudanças estão ocorrendo no ambiente organizacional que poderiam estar associadas à presença dessa geração e como os gestores estão percebendo e reagindo diante delas. A fim de que esse objetivo seja alcançado, são estudados o comportamento do jovem, as suas expectativas *versus* as percepções e expectativas dos gestores das empresas. Ao final do estudo, são mostrados os relatórios da pesquisa em que foram analisados todos os pontos na visão do público de interesse. Para concluir o trabalho, apresenta-se uma análise geral sobre os assuntos abordados e os resultados da pesquisa a fim de saber se os objetivos de estudo foram alcançados.

Palavras-chave: Gerações. Geração Y. Relacionamento.

Abstract

The present work seeks investigate the Y Generation, focusing on how she has been enThe present article intends to investigate Generation Y, focusing on how this group has been entering the labor market. It also tries to identify changes happening in the organizational environment that could be associated with the presence of this generation, and how managers perceive and react to them. Thus, the behavior of young people, their expectations versus their perceptions and finally corporate managers' expectations have been analyzed. Lastly, a general analysis of research results and the subjects discussed in this article will be presented in order to confirm if the article objectives were achieved.

Keywords: Generation. Generation Y. Relations.

¹ Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara, RS. jessicamuller01@hotmail.com

² Faculdades Integradas de Taquara - Faccat - Taquara, RS. Orientador. fdewes@faccat.br - <http://lattes.cnpq.br/8651751640164983>

1 Introdução

Nas suas diferentes épocas, o mercado de trabalho atravessa ciclos marcados por novas inserções de jovens trabalhadores. Nos dias atuais, estamos testemunhando a inserção de jovens pertencentes a uma geração supostamente diferenciada das anteriores: a Geração Y. O ingresso dessa geração no mundo do trabalho vem despertando a curiosidade e o interesse dos estudiosos do comportamento humano, especialmente quanto aos impactos por ela produzidos na dinâmica das organizações.

Várias questões surgem a partir desse fenômeno, desde aquelas relacionadas à qualificação profissional e demandas econômicas, até os aspectos psicossociais emergentes. Assim, foi formulada, para o presente estudo, a seguinte questão básica: *será que a inserção do jovem da Geração Y no mercado de trabalho está desencadeando transformações nas relações intraorganizacionais?*

A partir dessa questão básica, outra indagação surge: como as organizações estão se preparando para absorver a Geração Y?

Tendo em vista a importância psicossocial e econômica desse fenômeno, é interessante identificar as implicações do ingresso da Geração Y no mercado de trabalho, contribuindo para a construção do conhecimento sobre essa temática, trazendo novos dados e informações recolhidas e processadas em um contexto regional específico.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo com gestores de diferentes gerações e jovens da Geração Y do Vale dos Sinos e do Paranhana (RS). Assim, procurou-se alcançar o objetivo deste estudo, que é o de identificar o impacto que os jovens da Geração Y estão produzindo no ambiente de trabalho e as possíveis transformações organizacionais desencadeadas pela sua inserção no mercado.

Mais especificamente, pretendeu-se identificar as características comportamentais mais marcantes da Geração Y e as possíveis diferenças entre elas e as das gerações anteriores. Também se buscou identificar as expectativas da Geração Y relacionadas ao trabalho, bem como as expectativas dos gestores quanto ao desempenho, no trabalho, dos jovens dessa geração.

Adicionalmente, foram identificadas e analisadas as mudanças associadas à presença desses jovens no contexto do trabalho e como as empresas estão se ajustando às novas realidades produzidas pelo comportamento dessa geração.

2 Fundamentação teórica

2.1 As gerações

Historicamente, a sociedade desenvolve-se tendo a idade e o sexo/gênero como critérios fundamentais de organização e integração social (MOTTA, 2011).

Kullock (2011) propõe que uma geração engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico específico que determina comportamentos, causando impacto direto na evolução da sociedade.

Na mesma direção, Motta (2011, p. 226) sugere que “a geração, em um sentido

amplo, representa a posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo”.

Seguindo esses conceitos, Cortella (*apud* TURCI, 2010), um renomado educador contemporâneo, comenta que, durante muitas décadas, uma geração era definida como sendo aquela que sucedeu aos seus pais. Calculava-se a média de 25 anos para o intervalo de cada geração. Porém, nos últimos 50 anos, tivemos uma aceleração do tempo, do modo de fazer as coisas, do jeito de produzir. A tecnologia tornou-se decisiva para criar marcas no tempo. Assim, fala-se hoje em um intervalo de 10 anos para cada nova geração, o que significa que mais pessoas diferentes estão convivendo nas mesmas casas e organizações sociais.

Contrapondo as posições acima, Baunmann, um sociólogo contemporâneo respeitado por sua lucidez, em uma conferência pronunciada em Barcelona, advertiu que “as fronteiras que separam as gerações não são claramente definidas, não podem deixar de ser ambíguas e atravessadas e, definitivamente não podem ser ignoradas” (BAUNMANN *apud* FEIXA; LECCARDI, 2011).

Buscando outros estudos no campo sociológico, aparece o conceito de gerações de Karl Mannheim, professor na universidade de Frankfurt, um dos pesquisadores mais reconhecidos no assunto. Mannheim segue pelo caminho em que todas as pessoas convivem com pessoas da mesma e de diferentes idades. Mas, para cada uma, o mesmo tempo é um tempo diferente. Ou seja, a determinação de um período cronológico não bastaria para definir grupos de gerações (MOTTA, 2011).

O professor Mannheim inicia seu trabalho analisando duas correntes já existentes nesse campo de estudos: a ‘vertente positivista’ predominante no pensamento liberal francês e o pensamento ‘histórico-romântico’ alemão. O positivismo francês explica as mudanças sociais com base puramente no aspecto biológico, tentando encontrar o tempo médio no qual uma geração anterior é substituída por uma nova na vida pública. A duração da geração é determinada de forma diversa a cada momento. Alguns fixam a duração do efeito geração em 15 anos, mas a maioria o faz em 30, considerando que os primeiros 30 anos são os anos de formação quando, normalmente, inicia-se o processo individual criativo (WELLER, 2011).

O estudioso desenvolve sua análise sobre o problema das gerações colocando, como ponto central, a não contemporaneidade dos contemporâneos que, resumidamente, significa que pessoas nascidas em uma mesma época assimilam os tempos e fatos de forma diferente. Para cada um, o mesmo tempo é um tempo distinto.

As unidades de geração desenvolvem perspectivas diferentes, reações e posições políticas diferentes em relação a um mesmo problema dado.

Reforçando essa posição, Pinheiro (2010) salienta que os estudos sobre gerações estão deixando de considerar fatores importantes que determinam o comportamento humano: as experiências vivenciadas e as escolhas de vida. Oliveira (2011) complementa, afirmando que o que forma cada geração não é necessariamente a data de nascimento e, sim, o contexto em que ela viveu enquanto estava se formando.

Mas apesar de toda a controvérsia existente sobre o tema e mesmo que consideradas todas as questões antes evidenciadas, podemos afirmar que existem pontos de semelhanças no comportamento dos grupos nascidos em uma mesma época.

Essa convicção encontra suporte entre estudiosos do comportamento humano, tal como Solomon (2008), ao sustentar que um *coorte* de idade consiste de pessoas de idade semelhante que passaram por experiências parecidas. Essas têm as mesmas recordações sobre seus heróis culturais, eventos históricos importantes, etc. Muito embora não haja nenhum modo universalmente aceito de dividir as pessoas em *coortes* de idade, cada um de nós parece ter uma ideia bem clara do que queremos dizer quando usamos a expressão “minha geração”.

Reconhecendo a consistência da contribuição de Solomon acima descrita, podemos aceitar a proposição de Oliveira (2011), segundo a qual a Geração Tradicional é formada por pessoas com mais de 70 anos; a *Baby Boomers* é formada por pessoas com idade entre 50 e 70 anos, seguida da Geração X, que tem entre 32 e 50 anos, e pela Geração Y, nascidos entre 1980 e 1999.

Antes de ingressar nas especificidades da Geração Y, serão apresentadas, a seguir, algumas descrições relacionadas às gerações anteriores.

2.1.1 Tradicionais

Loiola (2010) define Tradicionais como aqueles nascidos até 1945. Trata-se de uma geração que enfrentou uma guerra. São práticos, dedicados, gostam de hierarquias rígidas, são fiéis às empresas e sacrificam-se para alcançar seus objetivos.

2.1.2 Baby-boomers

Nascidos entre 1946 e 1964 (LOIOLA, 2010), consistem no grupo de pessoas cujos pais estabeleceram família após o final da Segunda Guerra Mundial e durante a década de 50, quando a economia dos tempos de paz estava forte e estável. A geração *Woodstock* criou uma revolução em termos de estilo, política e atitudes de consumo (SOLOMON, 2008). São os filhos do pós-guerra, romperam padrões e, mais otimistas, puderam pensar mais em valores pessoais. Vivem uma relação de amor e ódio com os gestores, são focados e preferem agir em consenso com os outros.

2.1.3 Geração X

Nascidos entre 1966 e 1976, os membros dessa geração também são chamados de *lerdos* ou *baby busters* devido a sua suposta alienação e preguiça. A maioria dos membros dessa geração parece estar determinada a ter famílias estáveis. Sete em cada dez economizam com regularidade boa parte de sua renda. Eles tendem a ver o lar como expressão de individualidade e não de sucesso material. Mais da metade está envolvida em projetos de melhorias de sua casa que, com isso, concordaremos, nem são tão preguiçosos assim (SOLOMON, 2008).

As pessoas X não veem o êxito da mesma forma como seus pais viam. Ao con-

trário, nutrem certo cinismo e desilusão em relação aos seus valores. São mais céticos (LOMBARDIA, 2008).

Para Loiola (2010), essa Geração X é constituída pelos nascidos entre 1965 e 1977. Permitem-se pensar em qualidade de vida. Iniciantes no uso das tecnologias de comunicações, já tentam equilibrar vida pessoal e trabalho. Mas enfrentaram crises violentas de desemprego e tornaram-se céticos.

2.1.4 Geração Y

Destaca-se a importância da Geração Y devido ao seu elevado número de membros. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), conta com cerca de 74 milhões de pessoas e está próxima a Geração de *Boomers*. Tapscott (1999) também já havia comentado que a Geração *Baby-boomers* (nascidos entre 1946 a 1964), que foi a maior onda populacional de todos os tempos, acabou sendo eclipsada pela Geração Y.

Do ponto de vista cronológico, temos algumas pequenas divergências no período de *coorte*. Loiola (2010) define a Geração Y como aqueles nascidos a partir de 1978. Segundo esse autor, com o mundo estável, eles cresceram sendo valorizados pelos pais, com internet, computador e educação mais sofisticada. Ganham autoestima e não se sujeitam a quaisquer atividades que julgam não fazer sentido em longo prazo. Já para Lipkin e Perrymore (2010), pertencem à Geração Y os jovens nascidos entre 1980 e 2000.

Também não existe um consenso em relação à nomenclatura adotada. Tapscott (1999), por exemplo, sugere nomes como *Geração Net* ou *N-Gen*. Solomon (2008) sugere "*Echo Boomers*" ou ainda "*Milenials*".

Independentemente das diferenças de critérios classificatórios adotados pelos autores, o importante é reconhecer a existência de indícios confirmatórios de gerações marcadas por características comportamentais específicas e, potencialmente, causadoras de impactos diferenciados no meio social e nas organizações de sua época.

2.2 Relacionamento entre gerações

Não é difícil estimar que essas características comportamentais apresentam um potencial significativo de impacto nas relações humanas em qualquer setor de atividade, incluindo o mundo do trabalho.

Muito embora Oliveira (2011) perceba que alguns atritos não são exclusivos dessa Geração, os Ys são considerados afoitos e ansiosos, mas isso é característica do jovem como um todo, ou seja, jovens de outras gerações também se comportavam de um modo semelhante. Essas atitudes causam incômodo entre as gerações anteriores, já que estão em outra etapa da vida.

Em um estudo conduzido por Esteves (2009) foi detectada a existência de um conflito geracional no qual as empresas não estão entendendo os jovens, formados na chamada era da informação. Além disso, os jovens não entendem o que as empresas pedem (ESTEVES, 2009 *apud* DIMENSTEIN, 2009).

Essa constatação sugere que esses jovens estão produzindo impactos diferenciados no ambiente de trabalho e que as organizações preparadas para recebê-los poderão apresentar vantagens competitivas sobre aquelas que não souberem lidar com esse fenômeno emergente nos últimos anos. Identificar, portanto, as características comportamentais distintivas dos jovens dessa geração, seu impacto no ambiente de trabalho e a forma como as empresas do nosso meio estão se preparando para melhor absorvê-los é um imperativo não só acadêmico, mas também econômico.

Nas instituições organizacionais, atualmente, nota-se que, no mínimo, três e até quatro diferentes gerações estão convivendo. Falamos dos Tradicionais, dos *Baby-Boomers*, da Geração X e da Geração Y, e é lícito supor que cada uma dessas gerações apresenta características distintas e, algumas delas, desalinhadas entre si. Na dimensão das expectativas relacionadas aos chefes, os jovens da Geração Y parecem nutrir percepções do chefe ideal muito próprias.

Campos (2010) expõe a percepção de um jovem da Geração Y, *trainee* da Danone, relacionada ao chefe ideal: ele deve ter ética, coerência e bom humor. Deve servir de exemplo.

Mas o Diretor Presidente da Odebrecht, dirigindo-se aos jovens da Geração Y, adverte: “As empresas não têm de se adaptar a vocês. Uma organização que muda seus valores para se adequar a uma nova geração não é perene, não sobrevive” (ÉPOCA, 2011, p. 98).

3 Comportamentos típicos da Geração Y

Como se comportam estes jovens perante seu grupo de convívio? Como percebem seus pais, superiores e colegas? Essas são perguntas frequentes nos colóquios e ensaios sobre gerações. Algumas características comportamentais, já identificadas pelos estudos iniciais realizados, tornam a Geração Y muito interessante. Mesmo ainda em uma fase exploratória, os dados revelam que a Geração Y é multitalentosa, superestimulada, exigente, criativa, informada e com a necessidade constante de reconhecimento (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010). Tapscott (1999) a define como uma geração positiva. Oliveira (2010, p. 41) comenta que ela “[...] é uma geração bastante informada”.

De acordo com Turci (2010), a Geração Y cresceu em um país que já era uma democracia e uma economia aberta. Nos anos 90, o Brasil foi melhorando e sendo respeitado depois do plano Real, e a internet abriu as portas do mundo para a Geração Y.

Solomon (2008) acredita que os *Echo Boomers* (outra denominação para a Geração Y) são um reflexo das radicais mudanças ocorridas na vida americana (e, por consequência, nos demais países) nos últimos 20 anos. O autor ainda destaca uma questão muito interessante e ainda pouco citada: é também a geração mais diversa de todos os tempos, já que 35% são não brancos e tiveram suas estruturas familiares mudadas rapidamente. Hoje, um em cada quatro jovens de 21 anos foi criado por apenas um dos pais, e três têm uma mãe que trabalha fora do lar. Para Solomon (2008), diferentemente de seus pais e irmãos mais velhos, a Geração Y tende a manter valores relativamente

tradicionais e acredita no valor da adequação ao invés da rebeldia. Seus agentes de aculturação enfatizam o trabalho em equipe, esportes colaborativos, serviços comunitários e aprendizagem. Os crimes violentos entre adolescentes diminuíram de 60 a 70%. O uso do fumo e álcool é baixo assim como a gestação precoce. Cinco de dez *Echo boomers* dizem confiar no governo e praticamente todos eles confiam no pai e na mãe.

A Geração Y nasceu em uma sociedade preocupada com a segurança. As crianças dessa geração são alegres, seguras de si e com muita energia. Lombardia (2008, p. 3) descreve essa geração como “a geração dos 'Power Ranger' e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam continua e vertiginosamente”. Viveram e vivem num outro contexto político social, sem grandes transformações e rupturas sociais evidentes, bem como apresentam características diferentes e expressivas.

Completam o perfil dessa geração, ainda citando a autora acima, as seguintes características: com frequência, são filhos únicos ou têm poucos irmãos; suas mães trabalham e vivem no dilema entre mãe e profissional; cerca de 91,6% são usuários de internet e estão acostumados com o “bombardeio de informações”; não desenvolveram paciência, seus desejos devem ser satisfeitos aqui e agora, focam no curto prazo. É a geração de resultados e não de processo, cujo futuro é algo que não existe (visão apocalíptica criada a partir dos jogos de vídeo game). Pertencem a uma elite urbana globalizada, ou seja, em todo o mundo, com traços homogêneos independente de raça, cultura ou localização geográfica.

É do discurso típico do candidato da Geração Y a um emprego: “Olhe, diga o que eu tenho de fazer e não queira saber como vou fazer; respeite minha vida e me informe quanto vou ganhar” (LOMBARDIA, 2008, p. 58).

Muito embora, na maior parte das análises, as características sejam positivas, podemos perceber algumas características limitantes no perfil desses jovens quanto a sua adaptação nos ambientes organizacionais. Por terem um autoconceito extremamente positivo, eles demonstram dificuldades em aceitar o fracasso, de lidar e aprender com os erros, de aceitar *feedback* e críticas construtivas, incapacidade de focar no presente, entre outros (LIPKIN; PERRYMORE, 2010).

O seu comportamento imediatista e intempestivo acaba por intimidar alguns gestores. “Ele quer uma evolução mais imediata, ele é impulsivo, impaciente, então ele quer subir na carreira, mesmo que seja de pequenos passos, ele quer subir frequentemente, constantemente e rapidamente” (TRINDADE, 2010 *apud* TURCI, 2010). Muitas vezes, os gestores praticamente se veem assumindo o papel de pais de seus próprios funcionários. Há uma necessidade de atenção e *feedback* muito constantes.

Além dessa dificuldade para os gestores, o próprio jovem está sentindo sérias dificuldades em lidar com a vida, tanto no âmbito pessoal como também no mercado de trabalho. Para Brum (2011), a crença de que a felicidade é um direito está tornando despreparada a geração mais preparada: preparada do ponto de vista das habilidades, despreparada porque não sabe lidar com frustrações. O jovem desconhece a fragilidade da matéria da vida. E, por tudo isso, sofre, sofre muito, pois foi ensinado a acreditar que nasceu com o patrimônio da felicidade e não foi ensinado a criar a partir da dor. Brum (2011) acrescenta ainda que, ao se deparar com esses jovens, percebe que eles querem, no trabalho, a continuação de suas casas, em que o chefe seria um pai ou uma mãe

complacente, que tudo concede. E quando isso não acontece - porque obviamente não acontece - sentem-se injustiçados, traídos e boa parte se “emburra” e desiste.

Na dimensão motivacional, os jovens da Geração Y parecem apresentar características também distintas das demais gerações. Para Lipkin e Perrymore (2010), ocorreu uma mudança motivacional no ambiente de trabalho: da motivação interna para a motivação externa.

Para melhor entender o conceito de motivação interna e externa, especialmente quanto as suas diferenças, abaixo é apresentada uma tabela elaborada com base nos estudos de um dos autores expoentes desse tema: Herzberg (1966). Esse autor denomina de fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são equivalentes aos fatores de motivação externa e interna, respectivamente (CHIAVENATO, 2002).

Fatores Motivacionais (satisfacientes)	Fatores Higiênicos (insatisfacientes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)
1- O trabalho em si mesmo. 2- Realização pessoal. 3- Reconhecimento profissional. 4- Progresso profissional. 5- Responsabilidade.	1- As condições do trabalho. 2- Salários e prêmios de produção. 3- Benefícios e serviços sociais. 4- Cultura organizacional. 5- Relação com o gerente.

Quadro 1 - Fatores de motivação segundo Herzberg
Fonte: Chiavenato (2001, p. 183)

Os fatores higiênicos (externos ou extrínsecos) são de responsabilidade da empresa, estando fora do controle das pessoas. Já os fatores motivacionais (internos ou intrínsecos) estão sob o controle das pessoas, pois estão relacionados com aquilo que ela faz.

Para Lipkin e Perrymore (2010), motivação externa é algo que fazemos pelo reconhecimento e recompensa dos outros. Já a motivação interna é algo que fazemos quando nos sentimos entusiasmados e preenchidos pelo trabalho em si. A geração Y está em um extremo de motivação externa em comparação às outras gerações.

4 O mundo do trabalho

Arendt (2001) afirma que laborar, na Antiguidade, significava ser escravizado pela própria necessidade, portanto competia aos menos qualificados na sociedade. Na sociedade grega, no século V a.C, o trabalho não era valorizado. Para os gregos, tudo aquilo que estava ligado à produção ficava a cargo dos escravos, pois um nobre não deveria trabalhar. Os romanos chamavam o trabalho de *tripalium*, que significava instrumento

de tortura. Platão e Aristóteles exaltavam a ociosidade. Para Aristóteles, o trabalho era uma atividade inferior e impeditiva.

Nos dias atuais, como podem ser definidas as relações com o trabalho?

O ambiente organizacional tem sido marcado por constantes evoluções tecnológicas, pelo desenvolvimento de grandes redes mundiais gerando incertezas e ambiguidades. Antunes (1999) criou a denominação classe-que-vive-do-trabalho, que, resumidamente, admite diversas formas de executá-lo. Inicialmente, apresenta o trabalho produtivo, que seria feito por aqueles que se envolvem diretamente na fabricação de produtos; o improdutivo seria representado pelos prestadores de serviços, e o produtivo em domicílio, que seria uma nova tendência que vem caracterizando o mundo do trabalho. Ele cita o exemplo de empresas como a Benetton e a Nike, localizadas em várias partes do mundo, dentre as inúmeras experiências de trabalho realizado no ambiente domiciliar, doméstico ou em pequenas unidades.

Oliveira (2011), em entrevista à Revista do Instituto Humanitas da Unisinos, acredita que o conceito de trabalho precisará mudar, tendo em vista o uso constante das tecnologias e o perfil dos novos trabalhadores: “A remuneração vai ter de ser diferente não mais baseada em hora/trabalho e, sim, na recompensa pelo valor que se agrega ao trabalho, independe de quantas horas sejam dedicadas para isso”.

Algumas grandes empresas já estão atentas a isso e, inclusive, já estão efetuando mudanças nas suas operações. Em um encontro promovido pela Época Negócios em São Paulo sobre a Geração Y, alguns importantes executivos exemplificam essas mudanças.

Inicialmente, Nelzow (2010), diretor geral da Bohering Ingelheim no Brasil, apresenta como o escritório em São Paulo foi formatado buscando essa adequação. O diretor diz que a empresa, com 124 anos, precisava criar um ambiente moderno, interativo, intimista e ecologicamente correto. Houve duas grandes mudanças, a primeira é que não existe lugar para os 257 funcionários. A empresa tem apenas 200 estações de trabalho, o que significa que 20% dos empregados devem trabalhar em casa. A razão para estimular o *Home Office* é que o espaço do escritório foi diminuído em 30% e que não há necessidade de trabalho presencial. Para que tudo isso funcione de maneira organizada, existem escalas de trabalho no *Home Office*.

A segunda grande novidade é que os funcionários precisam tirar todos os seus pertences de sua estação de trabalho, não pode sobrar nada. Assim, o funcionário chega à empresa e senta onde preferir, junto à equipe de outra área em que, naquele dia, vai desenvolver um projeto. Nelzow (2010) acredita que “esta mobilidade é interessante, por que há muitas atividades que envolvem outras áreas e também por que as pessoas literalmente mudam de ângulo de visão, o que é ótimo para estimular a criatividade”. Todos sentam em mesas de tamanhos iguais, ao lado de diretores ou de colegas da equipe de trabalho.

Outro exemplo é da Audi. Para o presidente dessa empresa, a indústria automobilística ainda se apegava a antigos símbolos de poder das organizações, como as grandes mesas ovais de reunião e os escritórios fechados da diretoria. Segundo aquele executivo, o desafio era transformar aquela inspiração militar em algo mais moderno. Para ele, a ideia de um jovem que acabou de entrar na Audi tem o mesmo peso do que a opinião de um diretor: “Se a ideia é consistente, ela será considerada”, registra Kakinoff (2010)

no site *As portas da Audi estão abertas para a Geração Y*. Nos escritórios da Audi, existe uma atitude mais liberal, que convém à geração Y. Nenhum site é fechado nos computadores da empresa, e o uso de redes sociais como ferramenta de trabalho é bem visto. Durante viagens, ele utiliza *e-mail* e *Facebook* para se comunicar com sua equipe. Um exemplo claro de uso foi a passagem de Paul McCartney pelo Brasil. Kakinoff emprestou seu carro pessoal para o ex-Beatle, e o assunto foi comentado com seus funcionários pelo *Facebook*. “Falamos da visualização do logo da empresa, comentamos a visibilidade da marca, todos assuntos de trabalho”. O presidente da Audi do Brasil admite, porém, que muitos egressos da Geração Y sofrem um choque ao chegar à empresa e encontram dificuldade em lidar com a estrutura organizacional. “Muitos jovens entram na empresa pensando que é a sala de estar da casa deles”, diz. “Mas não dá para achar que é como a vida dentro de casa, o chefe vai chegar e dizer ‘olha, você afundou o projeto, mas tudo bem, eu vou continuar sendo seu pai’. As empresas funcionam de maneira diferente. O que esse jovem está trazendo é uma experiência diferente, vontade de fazer e isso é muito importante”.

Já Cardoso (2010), vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade da Natura, não acredita que sejam necessários planos específicos para a Geração Y. Ele afirma que a essência de todos os seres humanos é a mesma. Há dificuldade em manter a Geração Y nas empresas, isso acontece porque as companhias são chatas. Ainda, segundo esse autor, os símbolos e os processos de gestão são os mesmos há 100 anos. A lógica das corporações é chata. Todo mundo se entedia, comenta Cardoso (2010).

A resposta para as empresas lidarem com a nova geração, segundo Cardoso (2010) é a mesma de como lidar com os demais funcionários: criando um contexto em que haja significado para cada indivíduo, em que as pessoas possam trabalhar por um propósito com o qual se identifiquem. Cardoso acrescenta, também, que as pessoas não sabem o que os jovens querem. Os próprios jovens não sabem o que querem. No fundo, há uma necessidade de reconhecimento e de pertencimento. A maioria da geração Y nasceu em condomínios fechados. Quando os jovens chegam ao mundo corporativo e caem do cadeirão pela primeira vez, é dolorido mesmo. O que nós devemos fazer é plantar a inquietação existencial. O que qualquer geração quer é ter significado em sua vida. O conceito de carreira morreu há 30, 40 anos. Hoje, as pessoas se dedicam a projetos.

O significado para os projetos e atribuições, entretanto, deve ser enxergado por cada indivíduo e não imposto por terceiros, de acordo com Cardoso (2010). Não é o gestor que será capaz de fazer isso. O Vice-Presidente da Natura diz, ainda, que vê muito a Geração Y projetar essa responsabilidade para os chefes. E isso é preocupante, segundo ele, pois, quando são transferidas para outras pessoas nossas próprias questões não resolvidas e criamos esse nível de dependência, a chance de frustração é grande. A vida é dura. Não dá para ficar esperando alguém dar sentido para a sua vida, completa Cardoso.

A Geração Y que se prepare, adverte Cardoso (2010). A transição para o mundo corporativo continua a ser complicada. E muito. Um desafio e tanto para as empresas e para os novos profissionais.

5 O método

O estudo desenvolvido procurou retratar as percepções de gestores e de jovens interrelacionados nas empresas do Vale dos Sinos e do Paranhana (RS). Essa abordagem pode ser considerada como uma ferramenta estratégica, pois possibilita uma reflexão sobre a satisfação e insatisfação de ambas as partes, permitindo descobrir oportunidades e possíveis dificuldades nessa relação.

5.1 Universo e amostra

O universo da pesquisa foi constituído pelo corpo gerencial de 13 empresas das regiões do Vale dos Sinos e Paranhana e por seus empregados pertencentes à Geração Y.

As empresas foram selecionadas por acessibilidade. A composição da amostra por acessibilidade se dá pela facilidade de acesso.

5.2 Instrumentos

Na presente pesquisa, foi utilizada como instrumento uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas que tinham por objetivo investigar expectativas dos gestores e dos jovens em relação ao trabalho. Foi aplicada em empresas selecionadas pelo método de acessibilidade.

5.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Nas empresas selecionadas, contou-se com 19 participantes entre gestores e jovens.

Todos foram escolhidos pelo critério de acessibilidade, totalizando uma amostra composta por 19 participantes.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram tratados e analisados, segundo a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2002). As declarações dos entrevistados foram reunidas em categorias de acordo com o seu conteúdo, indicando a sua frequência e, posteriormente, analisadas. Gráficos e tabelas foram elaborados para melhor apresentação dos dados.

6 Resultados e análise

A apresentação dos resultados foi feita através de quadros nos quais se esboçaram os principais valores encontrados, a fim de facilitar a compreensão dos fatos.

A análise das informações fundamentou-se na extração dos resultados, em função dos dados colhidos, que foram separados e distribuídos conforme sua frequência.

6.1 Gestores

6.1.1 Características e comportamentos marcantes

O primeiro ponto refere-se à percepção dos gestores em relação às características e comportamentos mais marcantes dos jovens da Geração Y na empresa.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Falta de Interesse	Comprometimento com objetivos e metas. Vínculos com o trabalho/empresa. Curiosidade, disposição para aprender.	07	15,22 %
Aprendizagem	Iniciativa para o aprendizado. Facilidade para aprender/rapidez. Valorização do estudo.	07	15,22%
Falta de Disciplina	Observância de normas e regras organizacionais (pontualidade, assiduidade), subordinação, convivência com pressões/cobranças.	05	10,86 %
Imediatismo	Crescimento rápido. Retorno imediato de seus investimentos.	05	10,86%
Falta de foco	Por executar tudo ao mesmo tempo, finaliza poucas tarefas.	04	8,69%
Falta de objetivos de vida	Planejamento de carreira.	02	4,35%
Desembaraço	Extroversão, expressividade, comunicabilidade.	02	4,35%
Subestimação das dificuldades	Acreditar que tudo é rápido e de fácil solução.	02	4,35%
Informação	Muito bem informados e domínio sobre as ferramentas tecnológicas.	02	4,35%
Multitarefas	Facilidade em executar diversas tarefas ao mesmo tempo.	02	4,35%
Desafios	Não teme desafios.	02	4,35%
Interesse	Interesse pelos assuntos da empresa.	01	2,17%
Reconhecimento	Esperam reconhecimento.	01	2,17%
Participação	Buscam participação.	01	2,17%
Ambição	São ambiciosos e buscam crescimento rápido.	01	2,17%
Relacionamento	Dificuldade de contato real.	01	2,17%
Seleção de trabalho	Não se sujeitam ao serviço braçal.	01	2,17%
Frequência Total		46	100%

Quadro 1 - Percepção dos gestores em relação às características

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao verificar o quadro acima, observa-se que os dois itens que mais despontam têm características completamente opostas. Inicialmente, o gestor acredita que o jovem tem facilidade no aprendizado e, como segundo item, aponta que o jovem demonstra falta de interesse nas questões da empresa. Esses itens são seguidos de questões como falta de disciplina, imediatismo, falta de foco e outras menos apontadas como multitarefas, não têm medo de desafios, selecionam o trabalho, domínio de informações, são ambiciosos, mas ainda faltam objetivos claramente traçados.

Analisando um dos itens apontados com bastante importância, a questão da falta de disciplina, vê-se que é uma característica apontada, ao longo da história da humanidade, por todas as gerações mais velhas em relação às mais novas, o que poderá ser, então, independente de uma geração específica, no caso, a Geração Y.

Aparentemente, segundo a avaliação dos gestores entrevistados, não falta capacidade aos jovens, e sim direcionamento e foco no que deve ser executado ou ao que deve receber atenção.

6.1.2 Diferenças entre gerações

O segundo ponto refere-se ao que o gestor identifica como diferenças entre os jovens atuais, Geração Y, e os jovens de outras épocas.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Estabilidade	Não têm esta preocupação, buscam crescimento mesmo correndo riscos. Além disso, têm essa segurança pois o mercado está estabilizado.	5	25%
Tecnologia	Acesso fácil à tecnologia.	3	15%
Conhecimento	Acreditam que conhecem tudo por ter acesso fácil.	2	10%
Recursos	Acesso a muitos recursos.	2	10%
Disciplina	Mais indisciplinados.	2	10%
Comprometimento	Falta comprometimento.	2	10%
Desafios	Não temem desafios.	2	10%
Qualificação	Pensam no futuro investindo no estudo.	1	5%
Comportamento	Não há mais submissão nem medo entre subordinados e chefias.	1	5%
Frequência Total		20	100%

Quadro 2 - Diferenças entre os jovens atuais, Geração Y, e os jovens de outras épocas
Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao examinar o quadro acima, observa-se que uma das categorias apontou quase que uma unanimidade: com 25% dos apontamentos, os gestores percebem que os jovens não têm a necessidade de estabilidade, antes tão valorizada. Essa questão ainda é ponto de grande controvérsia entre as gerações. As gerações anteriores dificilmente se atreveram a correr riscos, buscando um novo emprego, por exemplo, em função de que as possíveis consequências de uma mudança dessa natureza eram muito mais ameaçadoras. A Geração Y não viveu uma recessão ou uma crise econômica muito grave, contrariamente ao que as gerações anteriores passaram. As diferenças de vivências e lembranças anteriores trazem grandes dificuldades de entendimento nesse quesito. Fala-se que a Geração Y é profissional do mercado e não da empresa.

Outro ponto importante apontado pelos gestores é em relação à submissão. O jovem não se sente obrigado a respeitar o chefe simplesmente pela posição que ele ocupa. Esse exemplo foi citado anteriormente pela *trainee* da Danone, que aponta que

o chefe ideal é aquele que tenha ética e que sirva de exemplo. E isso tem causado certo desconforto em alguns gestores.

Seguido de 15%, aparece a categoria tecnologia. Sem dúvida, essa é uma das diferenças mais marcantes. O jovem de hoje já nasceu com a tecnologia incutida no seu dia a dia. Algumas das categorias posteriores complementam as duas iniciais: têm acesso a muitos recursos e acreditam ter muito conhecimento. Em função disso, não temem desafios.

6.1.3 Como o jovem deve se comportar no trabalho

O terceiro ponto refere-se a como o gestor acredita que o jovem deveria se comportar no trabalho.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Confiança	Preocupar-se na conquista de confiança dos colegas e superiores, demonstrar seriedade.	5	22,72%
Comprometimento	Devem ser comprometidos com o trabalho.	5	22,72%
Aprendizado	Utilizam o aprendizado dentro das questões da empresa.	2	9%
Experiência	Não estão abertos a aprender com as demais gerações.	2	9%
Ímpeto	Devem controlar a ansiedade no relacionamento e na questão tempo para crescimento.	2	9%
Ambição	Devem ser ambiciosos, mas com ética.	2	9%
Normas	Devem cumprir as normas estabelecidas pela empresa.	1	4,55%
Inovação	Levem criatividade à empresa.	1	4,55%
Plano de Carreira	Deveriam planejar a carreira nas empresas.	1	4,55%
Foco	Terem mais foco.	1	4,55%
Frequência Total		22	100%

Quadro 3 - Como o gestor acredita que o jovem deveria se comportar no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao analisar o quadro acima, observa-se, novamente, que duas categorias despontaram. Os gestores acreditam que os jovens devem, principalmente, ser comprometidos com o trabalho e devem preocupar-se em ter a confiança de seus gestores. Seguem-se as categorias como estar aberto para aprender com as demais gerações, direcionar o conhecimento para dentro da empresa, controlar a ansiedade e o ímpeto de suas colocações.

Todos os apontamentos dessa questão, feitos pelos gestores, têm ligação direta à autoconfiança extrema que os jovens da Geração Y demonstram. Eles não veem necessidade de afirmação, pois acreditam já saber o suficiente e muito mais que qualquer geração anterior a eles.

6.1.4 Correspondência à expectativa

O quarto ponto refere-se ao atendimento das expectativas dos gestores em relação ao comportamento do jovem no trabalho.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Aprendizado	Facilidade no aprendizado.	4	22,22%
Experiência	Forçar o comprometimento do jovem passando vivências anteriores.	2	11,11%
Evolução	Obriga o gestor a evoluir, pois estão em constante questionamento.	2	11,11%
Agilidade	São rápidos na execução de suas tarefas.	2	11,11%
Desrespeito e descrença	Não respeitam as opiniões das gerações mais velhas e não acreditam que elas podem ser suas aliadas.	2	11,11%
Dedicação	Dedicam-se ao trabalho.	1	5,55%
Desafios	Não temem desafios.	1	5,55%
Falta de dedicação	Não se dedicam ao trabalho.	1	5,55%
Falta subordinação	São egocêntricos e egoístas.	1	5,55%
Controle nas expectativas	Assimilou o que deve e o que não deve esperar dessa geração, evitando frustrações.	1	5,55%
Frequência Total		18	100%

Quadro 4 - Atendimento das expectativas dos gestores em relação ao comportamento do jovem no trabalho
Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao verificar o quadro acima, observa-se que a categoria em que os jovens não deixam a desejar perante os gestores é a facilidade no aprendizado, embora, segundo os gestores, façam isso sem respeito e crença nas gerações anteriores. Seguem-se as categorias como agilidade, também um complemento na questão de facilidade de aprendizagem, falta de subordinação e falta de dedicação.

6.1.5 Adequações da empresa

O quinto e último ponto refere-se às mudanças que as empresas estão efetuando em sua forma de trabalho, como se constata no quadro apresentado na próxima página:

Categoria	Descrição	Frequência	%
Espaço aberto ao jovem	Com real interesse, atentar para as sugestões dos jovens na empresa, principalmente no que diz respeito à inovação.	4	21,05%
<i>Coach</i>	Trabalha no direcionamento do jovem, mostrando o caminho para o seu crescimento.	3	15,79%
Flexibilidade	Oferece flexibilidade de horários, datas de folgas e férias.	3	15,79%
Evolução e qualificação	Oferece cursos e treinamentos constantes.	3	15,79%
Estágios	Proporcionam estágios para os jovens poderem entrar mais cedo no mercado de trabalho.	2	10,53%
Renovação	Renovando os processos e mesclando a equipe.	1	5,26%
Benefícios	Médico, psicólogo e dentista na empresa.	1	5,26%
Falta evolução	A evolução no meio organizacional é muito lenta.	1	5,26%
Liberdade	Liberdade para acesso irrestrito à internet, espaço para leitura.	1	5,26%
Frequência Total		19	100%

Quadro 5 - Mudanças que as empresas estão efetuando em sua forma de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao observar o quadro acima, conclui-se que a categoria mais apontada no que diz respeito às adequações nas empresas para essa nova situação é algo ainda bem implícito: o espaço aberto aos jovens. Os gestores afirmam que as empresas estão interessadas nos apontamentos feitos pelos jovens e ainda afirmam que executam o *coach*, algo realmente tão necessário para os integrantes da Geração Y. Afirmam, ainda, que oferecem flexibilidade de horários e treinamentos constantes. Alguns deles já perceberam a necessidade de acesso irrestrito à internet e ainda abrem espaço à leitura em horário de trabalho. Porém, alguns gestores apontaram questões como atendimento médico e psicológico como adequação, embora este item seja a categoria básica e necessária a todos os funcionários, independente de geração.

Alguns dos gestores não tinham a convicção de que cabe à empresa esta adequação, mas têm o entendimento de que o relacionamento precisa ser estreitado. É necessário um ajuste, mas ainda não se identificou a forma como isso deve ser feito.

6.2 Jovens

6.2.1 Expectativas no trabalho

O primeiro ponto refere-se às expectativas que os jovens têm de seu trabalho.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Crescimento Pessoal	Evoluir na vida pessoal, realizar os objetivos pessoais.	5	27,77%
Crescimento Profissional	Evoluir na carreira.	5	27,77%
Salário	Ter valorização financeira.	3	16,66%
Reconhecimento	Sentir-se reconhecido pelo trabalho desempenhado.	2	11,11%
Aprendizado	Aprimorar os conhecimentos.	1	5,55%
Satisfação	Sentir-se satisfeito com o trabalho desempenhado.	1	5,55%
Autonomia	Ter liberdade para tomada de decisões.	1	5,55%
Frequência Total		18	100%

Quadro 6 - Expectativas que os jovens têm de seu trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao analisar o quadro acima, observa-se que os jovens têm como prioridade o crescimento pessoal e profissional no trabalho que executam, seguido de compensação financeira e reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Esperam aprimorar seus conhecimentos e sentirem-se satisfeitos. Além disso, querem autonomia.

Em todos os tópicos apontados, está clara a busca por espaço dos jovens dentro das corporações. Além disso, essa busca pela realização pessoal e liberdade dentro das empresas é novidade no mundo do trabalho.

6.2.2 O que mais valoriza no trabalho

O segundo ponto refere-se ao que o jovem considera de mais importante em seu trabalho.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Relacionamento	Convivência agradável com as pessoas e com o ambiente do trabalho.	5	35,71%
Aprendizado	Aprimoramento dos conhecimentos.	3	21,43%
Reconhecimento	Reconhecimento pelo trabalho desempenhado.	3	21,43%
Salário	Valorização financeira.	2	14,29%
Vínculos Sociais	Relacionamento com os mais diversos tipos de público, buscando com isso enriquecer seu conhecimento.	1	7,14%
Frequência Total		14	100%

Quadro 7 - O que o jovem considera de mais importante em seu trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Considerando o quadro acima, observa-se que, com 35% dos apontamentos, o bom relacionamento entre colegas e gestores é a questão mais valorizada desta geração. Complementando a questão anterior, na qual já foram citados pontos inovadores, aqui observamos a mesma situação: a grande valorização do ambiente de trabalho e do rela-

cionamento com os colegas, seguido do aprendizado constante e reconhecimento. Verificamos, ainda, que a valorização financeira não está no topo da lista. Complementando a categoria de relacionamento, alguns jovens apontam como algo muito valorizado os vínculos sociais com públicos diversos obtidos com o trabalho.

6.2.3 Atendimento às expectativas

O terceiro ponto refere-se à satisfação de expectativas dos jovens no trabalho.

Categoria	Descrição	Frequência	%
Não tem reconhecimento Financeiro	Não tem atingido a expectativa em relação ao financeiro.	2	18,18%
Sim	Tem suas expectativas atendidas.	2	18,18%
Responsabilidade	Consciência de responsabilidade mútua no atendimento às expectativas.	1	9,1%
Vínculos Sociais	Tem adquirido relacionamento com os mais diversos públicos.	1	9,1%
Não	Não tem suas expectativas atendidas.	1	9,1%
Relacionamento ditatorial	Mau relacionamento com os superiores.	1	9,1%
Falta oportunidade de crescimento	Empresa sem planos de evoluções.	1	9,1%
Falta de Autonomia	Liberdade para tomada de decisões.	1	9,1%
Falta de confiança	Não tem suporte esperado do gestor.	1	9,1%
Frequência Total		11	100%

Quadro 8 - Satisfação de expectativas dos jovens no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Ao verificar o quadro acima, observa-se que as duas categorias mais citadas estão divididas em questões opostas. Com o mesmo percentual de apontamentos, os jovens acreditam que ainda não têm o reconhecimento financeiro atingido, e outros dizem ter suas expectativas atendidas. Porém poderíamos enquadrar a falta de reconhecimento financeiro e o não atendimento a suas expectativas em uma mesma categoria, somando 27,28%. Alguns ainda apontam que há um relacionamento ditatorial e faltam oportunidades de crescimento e autonomia. Dizem, ainda, que sentem falta de confiança dos seus gestores no seu trabalho. Na questão respondida pelos gestores, eles afirmaram que os jovens deveriam buscar essa confiança. Aqui há mais um ponto de divergência.

7 Considerações finais

Ao fim do estudo bibliográfico, da pesquisa de campo e da análise dos dados coletados, pode-se dizer que os objetivos deste trabalho foram alcançados, uma vez que foi possível identificar a leitura que os gestores fazem perante a entrada da Geração Y

no mercado de trabalho e como a Geração Y está enxergando e se comportando nesse ambiente.

Foi diagnosticado, literalmente, um conflito de interesses entre gestores e jovens, muito embora, conforme já apresentado no estudo teórico, essas divergências sempre existissem. Oliveira (2011) acrescenta que alguns atritos não são exclusivos dessa Geração. Os Ys são considerados afoitos e ansiosos, mas isso é característica do jovem como um todo, ou seja, jovens de outras gerações também se comportavam de um modo semelhante. Essas atitudes causam incômodo entre as gerações veteranas, já que estão em outra etapa da vida.

O gestor identifica como característica principal do jovem atual a falta de interesse. Em contrapartida, em segundo grau de frequência, conforme pesquisa, ele também identifica no jovem dessa geração a facilidade no aprendizado. O gestor coloca a falta de busca de estabilidade como ponto de diferenciação entre as gerações anteriores, essa falta de necessidade de estabilidade ocorre justamente pelo momento econômico em que vivemos. E é conforme o mundo em que o indivíduo se desenvolve que ele vai sendo moldado. O jovem atual não tem medo do desemprego, da recessão, de crise econômica, e justamente por isso ele está buscando outros valores que as gerações passadas não se davam ao direito de vislumbrar.

Confirmando essa questão, verifica-se que o ponto mais valorizado no ambiente de trabalho pelo Y é o relacionamento com colegas e gestores dentro da empresa. Enquanto as gerações anteriores priorizavam estabilidade, o Y está buscando algo mais no trabalho. Ele quer a realização pessoal tanto como a profissional. Sem dúvida, na maioria dos casos, o jovem expressa-se de forma muito soberba, pois sempre esteve acostumado a ter seus desejos atendidos pelos pais que, na sua infância, estiveram muito ausentes.

Constatamos ainda que nenhum dos entrevistados declarou espontaneamente ter sido preparado ou que exista algum tipo de preparação em sua empresa para lidar com os profissionais da Geração Y.

É preciso preparar melhor os gestores para lidar com esses jovens nas empresas. Todos os gestores entrevistados lidam com essa geração diariamente. Portanto, é necessária uma preparação menos conceitual e teórica e mais centrada no dia a dia, que possa atender os dois lados e que estimule e oriente para os limites e para as diferenças entre ambos.

Verificamos, no estudo, um paradoxo entre a visão de dois presidentes de importantes indústrias nacionais e com isso vemos que ainda há um longo caminho a ser percorrido. O Diretor da Odebrecht (2010) afirma que: “Uma organização que muda seus valores para se adequar a uma nova geração não é perene, não sobrevive” (ÉPOCA, 2011, p. 98). Já Cardoso (2010), presidente da Natura, reconhece que as companhias são chatas. Os símbolos e os processos de gestão são os mesmos há 100 anos. A lógica das corporações é chata. Todo mundo se entedia.

Porém, mesmo com o diagnóstico de conflito em função de os perfis das gerações (Y, X e *Baby Boomers*) serem opostos, eles também se complementam, pois, ao juntarmos a maturidade e a experiência dos gestores com a agilidade e a determinação dos jovens, temos equipes mais preparadas e engajadas dentro das organizações. Ou seja, com

outro ângulo de visão, há uma forte complementaridade e interdependência de ambos os lados: geração Y é ágil, voltada para os resultados, descontraída, auto-orientada e leve, enquanto *Baby Boomers* são ponderados, voltados para os processos e mais seriamente comprometidos.

A presença da Geração Y na empresa vai ao encontro de alguns atributos essenciais ao mundo corporativo contemporâneo, pois agrega velocidade, agilidade, multiplicidade de informações, mudança e inovação.

Em vista disso, não defendemos aqui a alteração de valores das empresas tampouco que as organizações devam se reinventar para atender às necessidades desses jovens. Vemos a necessidade de atualização e modernização dos processos para se adequar ao mundo atual e, conseqüentemente, à geração que nele se desenvolve. O mundo mudou, as relações humanas mudaram, acreditamos que algumas mudanças seriam simplesmente a sequência dessas transformações.

Por outro lado, os jovens precisam também entender a necessidade de complementaridade dos papéis atuais exercidos pelas diferentes gerações e para, no futuro, lidarem melhor com as diferenças entre eles e as novas gerações do seu tempo.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentido do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 2002.

BRUM, Eliane. **Meu filho, você não merece nada**. 2011. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI247981-15230,00.html>>. Acesso em: 24 jul. 2011.

CAMPOS, E. **A Geração Y, pela Geração Y**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0EMI189960-16349,00-A+GERACAO+Y+PELA+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

CARDOSO, Marcelo. **Não precisamos de políticas voltadas especialmente a Geração Y**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI189879-16349,00-NAO+PRECISAMOS+DE+POLITICAS+VOLTADAS+ESPECIFICAMENTE+A+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIMENSTEIN, Gilberto. **O futuro do emprego**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://aprendiz.uol.com.br/content/cliphepreh.mmp#topo>>. Acesso em: 4 mar. 2011.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

FEIXA, Carles; LECCARDI, Carmen. **O conceito de gerações nas teorias sobre a juventude**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 maio 2011.

KAKINOFF, Paulo. **As portas da Audi estão abertas para a Geração Y**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI189866-16349,00-AS+PORTAS+DA+AUDI+ESTAO+ABERTAS+PARA+A+GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

KULLOCK, E. **Por que as gerações estão no nosso foco?** Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>>. Acesso em: 20 maio 2011.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração y no trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LOIOLA, R. **Geração Y**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

LOMBARDIA, Pilar Garcia. Quem é a geração Y. *In: HSM Management*, n. 70, set./out. 2008.

MOTTA, A. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200005&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 maio 2011.

NELZOW, Martin. **Boehringer-Ingelheim: centenária, alemã e muito moderna**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI109203-16355,00-OEHRINGERINGELHEIM+CENTENARIA+ALEMA+E+MUITO+MODERNA.html>>. Acesso em: 28 mar. 2011.

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

_____. Os Ys e as novas relações trabalhistas. *Revista do Instituto Humanitas*, São Leopoldo, ano XI, n. 361, 26 maio 2011. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3851&secao=361>. Acesso em: 10 jun. 2011

PINHEIRO, Andressa. **Gerações de Saúde**. 2010. Disponível em <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=782>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**. Comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital: A crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TURCI, Fábio. **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2010/11/geracoes-apresentam-diferentes-perspectivas-e-metas-profissionais.html>>. Acesso em: 17 fev. 2011.

WELLER, Wivian. **A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/04.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2011.