

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**

**Andréa Martins  
Júlia Antonelli Muzinatti**

**INQUIETUDE JOVEM: GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO**

**Bauru  
2016**

**Andréa Martins**  
**Júlia Antonelli Muzinatti**

**INQUIETUDE JOVEM: GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, Universidade "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, para aprovação no curso de graduação em Relações Públicas sob a orientação da Profa. Dra. Tamara Guaraldo.

**Bauru**  
**2016**

**Andréa Martins**  
**Júlia Antonelli Muzinatti**

**INQUIETUDE JOVEM: GERAÇÃO Y E O MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso para aprovação no curso de graduação em Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, Universidade "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP.

**BANCA EXAMINADORA:**

Presidente/Orientador: Profa. Dra. Tamara Guaraldo.  
Instituição: FAAC-UNESP/BAURU

Prof. 1: Profa. Dra. Caroline Kraus Luvizotto  
Instituição: FAAC-UNESP/BAURU

Prof. 2: Tainah Veras  
Instituição: Mestranda pela FAAC-UNESP/BAURU

Resultado:

Bauru, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 2016.

*Às nossas famílias.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer? Ora, poderíamos ficar aqui digitando nomes e é possível que nos alongássemos por páginas. Limitar-nos-ei aos mais próximos e que assim estiveram nos últimos anos, de alguma forma fazendo parte da nossa vida. E, é claro, antecipamos desculpas a quem aqui eu por ventura não citar.

Agradecemos primeiramente aos nossos pais Clausia Mara Antoneli, Davi Cesar Martins, João Luiz Muzinatti e Nádia da Silva Martins, aos nossos irmãos Ana Carolina e Rogério e aos membros da nossa família que no decorrer da nossa caminhada nos deixaram, mas sempre estiveram de uma forma ou de outra dentro de nossos corações, Lilica e Nina. Sem vocês essa trajetória não teria sido possível. Obrigada por toda a paciência, pelas broncas e pelo eterno amor que dedicaram a nós todos esses anos.

Agradecemos aos nossos amigos, que sempre nos deram mais do que apoio, mas também incontáveis momentos de alegria e felicidade, que fizeram esses quatro anos de faculdade ser inesquecíveis.

Agradecemos também ao Matheus Nicoletti, que nos ajudou durante todas as etapas do TCC e sempre contribuiu de forma positiva para o nosso aprendizado. Durante os últimos 3 anos você foi um grande companheiro, amigo e namorado. Obrigada por cada minuto que você se dedicou para ajudar na construção não só desse projeto, mas nos últimos anos na universidade.

Agradecemos a grande amiga Caroline Marques, que nos deu apoio e carinho durante todo o processo do TCC e também durante toda a faculdade.

Agradecemos a Andressa Reis e Júlia Alegria, que sempre estiveram ao nosso lado com uma palavra amiga, uma bronca ou um convite, fazendo essa montanha russa de emoções tornar-se mais feliz.

Agradecemos ao Marcelo Menezes, que foi uma das pessoas que influenciaram de forma direta a vinda para Bauru na busca de um sonho.

Agradecemos às nossas grandes amigas Barbara Lima e Laís Queiroz que, mesmo com todos os contratemplos, sempre estiveram ao nosso lado e

compartilharam conosco momentos maravilhosos nestes quatro anos. Obrigada por cada registro, cada festa, cada dia ao nosso lado... sem vocês nada teria graça.

Agradecemos às nossas bixetes Larissa Ferracine e Isabela Cavalheiro, que nos ajudaram a conhecer outro lado da nossa vida, além de demonstrarem que idade não é barreira, quando se tem muito carinho e sentimento envolvido.

Agradecemos também à professora Tamara, que mesmo durante sua gestação nos ajudou de maneira impecável, sendo muito solícita e amável conosco na construção deste sonho.

Agradecemos à Professora Maria Eugenia, que nos ajudou a construir o pré-projeto, sempre de maneira reflexiva, e nos fez acreditar na nossa capacidade de construção.

Agradecemos à Tainah e à professora Doutora Caroline por aceitarem nosso humilde convite para participar do final deste ciclo.

Agradecemos a todos que nos ajudaram na construção do grupo focal, uma etapa tão complexa mas que se tornou prazerosa de ser construída, graças à colaboração dessas pessoas.

Agradecemos a todas as repúblicas que nos abrigaram de uma maneira ou de outra, ajudando a construir boas memórias desses quatro anos.

A todos os membros da agência Tertulia Criação, que nos fizeram ter outra percepção da comunicação, e de como ela gira em torno de diversas áreas. Vocês nos fizeram crescer como indivíduos e profissionais de forma direta. E obrigada pela paciência nesses últimos tempos.

Agradecemos à Empresa Júnior de Relações Públicas, à AIESEC, ao Núcleo de pesquisa, à Fapesp, à Radio Unesp Virtual, ao projeto Da Classe ao Mercado e a tantos outros que fizemos parte. Todos eles nos ajudaram na construção dos profissionais que nos tornamos hoje.

Agradecemos a todos que falaram que o sonho não era possível de ser concretizado. São também com os “não” que a vida nos dá que aprendemos a superar os desafios.

Agradecemos a todos que fizeram parte da construção desse sonho, de maneira direta ou indireta. O nossa muito obrigada.

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”*

**Arthur Schopenhauer**

## RESUMO

Este estudo apresenta uma discussão sobre o mercado de trabalho atual e as características da geração Y, e tem por objetivo conhecer e discutir o perfil dessa geração, compreendendo seus anseios e expectativas para seu futuro no mercado de trabalho, assim como entender as suas características em relação às propostas das organizações. Para isso foi utilizada a metodologia da pesquisa bibliográfica, e como instrumento de coleta de dados foi aplicada uma pesquisa qualitativa do tipo grupo focal, com jovens da geração Y. A análise dos resultados foi realizada à luz do referencial teórico e também a partir de uma entrevista estruturada com uma especialista da área, com o objetivo de conhecer a relação desse grupo com o mercado de trabalho e de apresentar estratégias para as organizações que lidam com os jovens da geração Y. Os resultados do grupo focal demonstraram que os jovens procuram ambientes organizacionais agradáveis, com remuneração justa e também tempo livre para que possam se dedicar a hobbies e a família. Assim, sugere-se que as organizações utilizem estratégias tais como *assessment*, programas de *trainee*, estabelecimento de metas e *feedbacks* para melhor entender essa geração.

**Palavras-chave:** Geração Y. Mercado de trabalho. Grupo focal.



## **ABSTRACT**

This study presents a discussion of the current labor market and characteristics of Generation Y, and has as the objective to know and discuss the profile of Generation Y, understanding their aspirations and expectations for their future in the labor market and understand their characteristics regarding the proposals of the organizations. For this we used the methodology of bibliographic research and as data collected, a qualitative research of focus group type was applied, with young people of Generation Y. The analysis was conducted in light of the theoretical framework and also from an structured interview with a specialist in the field, in order to know the relationship of this group with the labor market, in order to understand and to present strategies for organizations dealing with young people of Generation Y. The results of the focus group show that young people seek nice organizational environments, with fair remuneration and also free time for them to devote to hobbies and family. Thus, it is suggested that organizations use strategies such as assessment, trainee programs, goal setting and feedback to better understand this generation.

**Keywords:** Generation Y. Working market. Focus group

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### - FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Dados da Geração Y	<b>38</b>
<b>Figura 2</b>	Desejos da Geração Y	<b>39</b>
<b>Figura 3</b>	Comportamento midiático da Geração Y	<b>40</b>
<b>Figura 4</b>	Perfil da Geração Y	<b>42</b>
<b>Figura 5</b>	Visão dos jovens com relação à estabilidade	<b>43</b>
<b>Figura 6</b>	Visão dos jovens com relação à qualidade de vida	<b>43</b>
<b>Figura 7</b>	Dados da Geração Y	<b>45</b>
<b>Figura 8</b>	Relação com o mercado da Geração Y	<b>47</b>
<b>Figura 9</b>	Renda média mensal entre as diferentes gerações (%)	<b>49</b>
<b>Figura 10</b>	Porcentagem de pessoas com filhos, entre os 20 e 29 anos	<b>49</b>
<b>Figura 11</b>	O chefe ideal na visão da Geração Y	<b>52</b>
<b>Figura 12</b>	Recompensas e benefícios no trabalho que atraem a Geração Y	<b>54</b>
<b>Figura 13</b>	Fatores de satisfação no trabalho para a Geração Y	<b>54</b>
<b>Figura 14</b>	Indicadores de sucesso na carreira para a Geração Y	<b>56</b>
<b>Figura 15</b>	Geração Y no mercado de trabalho brasileiro	<b>58</b>
<b>Figura 16</b>	Geração Y no mercado de trabalho brasileiro	<b>59</b>
<b>Figura 17</b>	Dinâmica de encerramento	<b>75</b>
<b>Figura 18</b>	Pirâmide representando a empresa dos sonhos dos participantes	<b>76</b>
<b>Figura 19</b>	Características do cargo de trainee	<b>92</b>
<b>Figura 20</b>	Métodos de capacitação e aspectos considerados na avaliação do trainee	<b>92</b>
<b>Figura 21</b>	Características dos programas de trainee	<b>93</b>

## **- QUADROS**

<b>Quadro 1</b>	Valores sociais básicos nas sociedades industrial e do conhecimento	<b>22</b>
<b>Quadro 2</b>	Avaliação de competências	<b>80</b>
<b>Quadro 3</b>	Análise SWOT	<b>80</b>
<b>Quadro 4</b>	Objetivos profissionais e pessoais	<b>81</b>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1 <b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2 - MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO</b>	<b>18</b>
2 <b>MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO</b>	<b>19</b>
2.1 <b>O papel do Branding, Endomarketing e Employer Branding nas organizações</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 3 - AFINAL, QUEM É A GERAÇÃO Y?</b>	<b>30</b>
3 <b>AFINAL, QUEM É A GERAÇÃO Y?</b>	<b>31</b>
3.1 <b>A Teoria das Gerações</b>	<b>31</b>
3.1.1 <b>Seniors</b>	<b>32</b>
3.1.2 <b>Builders</b>	<b>32</b>
3.1.3 <b>Baby-Boomers</b>	<b>32</b>
3.1.4 <b>Geração X</b>	<b>33</b>
3.1.5 <b>Geração Y</b>	<b>34</b>
3.1.6 <b>Geração Z</b>	<b>36</b>
3.2 <b>Características da Geração Y</b>	<b>37</b>
3.2.1 <b>A Geração Y na sociedade e no mercado de trabalho</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA</b>	<b>60</b>
4 <b>METODOLOGIA</b>	<b>61</b>
4.1 <b>Objetivos</b>	<b>62</b>
4.2 <b>Esquema de investigação</b>	<b>62</b>
4.2.1 <b>Método: a entrevista coletiva</b>	<b>62</b>
4.2.2 <b>Técnicas empregadas</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS</b>	<b>67</b>
5 <b>RESULTADOS</b>	<b>68</b>
5.1 <b>Público ou segmento atingido e caracterização da amostra</b>	<b>68</b>
5.2 <b>Apresentação de dados</b>	<b>68</b>
5.3 <b>Caracterização do grupo</b>	<b>68</b>
5.3.1 <b>Descrição do grupo e perfil referente ao 1º bloco</b>	<b>68</b>
5.3.2 <b>Descrição do grupo e perfil referente ao 2º bloco</b>	<b>71</b>
5.3.3 <b>Descrição do grupo e perfil referente ao 3º bloco</b>	<b>77</b>

<b>5.4</b>	<b>Entrevista Estruturada</b>	<b>81</b>
<b>5.6</b>	<b>Estratégias de retenção da Geração Y</b>	<b>86</b>
	<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>95</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>96</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>106</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>112</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUÇÃO**

---

## 1 INTRODUÇÃO

Os indivíduos estão começando a reavaliar sua maneira de se relacionar, de pensar e de se envolver uns com os outros, graças ao movimento de transformação estrutural de uma nova geração que está dominando o mercado de trabalho – a geração Y.

Essa geração cresceu junto com o avanço tecnológico, e por isso tende a ter um conhecimento mais aprofundado em tudo o que diz respeito a ele. Dentro do ambiente de trabalho estão sempre em busca de novos desafios.

Com a sua entrada no mundo corporativo, a rotatividade no emprego aumentou, e isso tem efeito direto nos resultados das organizações. Para as gerações anteriores é um grande desafio tentar descobrir quais são as expectativas e como se relacionar com os jovens dessa geração. A aparente falta de comprometimento e de foco desses profissionais deixa os gestores perplexos. Entre os principais fatores que levam os jovens a se desinteressar pela empresa na qual trabalham estão o ambiente de trabalho insatisfatório, a falta de reconhecimento e ambientes no quais eles não visualizam oportunidade de crescimento e amadurecimento.

Esses jovens têm causado agitação no setor de gerenciamento de pessoas das grandes empresas. A alta rotatividade que provocam dentro do mercado de trabalho ocasiona em prejuízos tanto financeiros quanto no desempenho das organizações, que estão perdendo tempo e dinheiro, de forma constante, na seleção de novos talentos que possam substituir os antigos. Isso cria a necessidade de desenvolver estratégias de retenção dessa geração.

Ao longo dos anos 2000, os jovens da geração Y estão procurando inserção no mundo corporativo. De acordo com Bortoli (2009), essa geração, nascida junto com a atual tecnologia, possui uma educação mais refinada, maior autoestima e grande conhecimento para trabalhar em rede. Essa é uma geração que busca mais sentido em suas ações do que grandes montantes financeiros em suas atividades, e que não se dispõe a ficar em um emprego que não satisfaça as suas necessidades, buscando poder e satisfação pessoal acima de tudo.

O presente trabalho também buscou entender as relações entre as áreas de endomarketing e employer branding, de forma a auxiliar a criar estratégias para que haja de fato um engajamento da organização para reter essa geração.

Atualmente, as estratégias de marketing estão mais aprofundadas. O consumidor está mais exigente nos seus processos de escolha. Kotler (2000), quando narra sobre o marketing 3.0, já nos mostra que o cliente está em busca de identificação com a missão, visão e valores de uma marca. Internamente isso também acontece. A geração Y busca se identificar com a organização e está mais interessada em trabalhar com propósito.

A metodologia escolhida para a realização deste estudo foi a pesquisa bibliográfica – análise das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (TREINTINI; PAIM, 1999). Podemos somar a estas publicações as consultas a bases de dados, livros e artigos para enriquecer a pesquisa. Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2007). A metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto? (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Com uso de pesquisa bibliográfica, foram pesquisados conceitos relacionados à geração Y e sua relação com o mercado de trabalho, buscando relacionar ambos dentro do ambiente corporativo. Dentro deste cenário, foram verificados os conceitos de endomarketing e employer branding, suas funções, processos e como eles atuam dentro da elaboração de uma cultura organizacional sólida e de uma identidade e ambiente de trabalho que despertem na geração Y estímulos para que permaneçam nas organizações.

Além disso, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo grupo focal com jovens da geração Y, alunos de Humanas, para entender se os conceitos apresentados pelos autores são aplicados à realidade desses jovens, bem como compreender as opiniões e anseios dessa geração sobre o mercado de trabalho.

Para enriquecer e aprofundar a pesquisa, foram realizadas duas entrevistas estruturadas com profissionais da área de gestão de pessoas e mercado de trabalho. A entrevista se caracteriza como uma técnica que busca opiniões mais



aprofundadas sobre o tema e é indicada quando o pesquisador precisa localizar pessoas que acumulem informações sobre o problema que se pretende investigar (DENCKER, 2004).

O problema da pesquisa apresenta uma situação real do mercado de trabalho referente a funcionários da geração Y ao longo dos anos 2000 nas organizações, e como isso tem se mostrado um desafio para elas atualmente. Em decorrência do dinamismo da geração Y, a vontade de se manter no mesmo cargo por anos e fazer uma carreira sólida dentro de uma organização não é o objetivo primordial desses jovens, gerando grande rotatividade de colaboradores entre as empresas.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi conhecer e discutir o perfil da geração Y, compreendendo seus anseios e expectativas para com o seu futuro no mercado de trabalho, assim como entender as suas características em relação às propostas das organizações.

Esse projeto pode abrir caminho para melhor compreender o perfil dessa geração e suas expectativas em relação ao mercado de trabalho. Isso se faz necessário para entender o atual cenário, no qual a geração Y, com sua inquietude e seus anseios de bem estar emocional e profissional, tem realizado grande mobilidade dentro do mundo empresarial.

Desse modo o trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo dois apresenta o contexto das organizações e do mercado de trabalho atual, assim como as estratégias para gestão de pessoas; no capítulo três abordamos as teorias das gerações e aprofundamos o estudo bibliográfico da geração Y; nos capítulos quatro e cinco apresentamos o grupo focal realizado com jovens desta geração, sua metodologia, objetivos e resultados. E, por fim, as considerações finais.

Entendemos ser necessário compreender esse fenômeno que vem transformando a estruturação das organizações e do mercado de trabalho. Sendo assim, estudar a opinião desses jovens e relacionar a conceitos atuais aplicados ao mercado de trabalho, como branding e endomarketing, pode contribuir para que as organizações entendam seus futuros colaboradores, e mais discussões sobre o tema sejam despertadas.



## **CAPÍTULO 2**

# **MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO**

## 2 MERCADO DE TRABALHO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A Revolução Industrial, fomentada pelo espírito capitalista, trouxe intensas mudanças para a estrutura econômica e social do mundo. No mesmo período histórico, ocorrera a Revolução Francesa, que forneceu um novo paradigma político através dos ideais revolucionários de 1789, momento de imensa ruptura política e social, sendo apontada pelos historiadores como fato relevante que modificou a humanidade, em que a queda da Bastilha é registrada como o momento histórico da mudança da Idade Moderna para a Idade Contemporânea. Novos modelos sociais, políticos e econômicos foram postos. Foi o surgimento do liberalismo, político e econômico (MIRANDA, 2012, p.1).

O nascimento dos maquinários a vapor, trens e automóveis consolidaram o domínio humano sobre as máquinas. Posteriormente, com o entendimento sobre o eletromagnetismo, e conseqüentemente a criação do telégrafo e do telefone, a velocidade de propagação da informação tornou-se muito maior. Estas e algumas outras inovações radicais impulsionaram a formação de padrões de crescimento, com a formação de paradigmas tecnoeconômicos (FREEMAN, 1988).

Com a chegada dos computadores, da internet, dos smartphones e de aplicativos, a humanidade foi posta à frente de uma nova onda de transformações. A velocidade de propagar informações se resume ao tempo de um simples click do mouse ou apenas um toque na tela. Atualmente, a expressão “tempo real” aparece com frequência dando a ideia da velocidade em que a informação circula através dos canais de comunicação que envolvem o mundo.

Toffler (1980) refere-se às ondas de transformação para retratar as mudanças da sociedade.

As “Ondas de Transformação” (Toffler, 1980, p.24) apud Pereira (1995), evidencia momentos históricos de evolução da sociedade humana: a Revolução Agrícola (até 1750 D.C.), a Revolução Industrial dividida em três períodos: 1º período 1750 a 1870, 2º período 1870 a 1950 e 3º período a partir de 1950 e a Revolução da Informação a partir de 1970. Configurando cada período com seus modelos relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional (SANTOS, 2008, pg.4).

Atualmente a sociedade vive a revolução do conhecimento. Peter Druker (1999) afirma que “sociedade do conhecimento” é a grande transformação desde o século XIX até os dias de hoje. Assim, essa nova forma de sociedade trouxe consigo a velocidade do tempo real com amplas possibilidades de controle, armazenamento e acesso a múltiplos conjuntos de informações.

Esse novo papel da informação e do conhecimento nas economias vem provocando modificações substantivas nas relações, forma e conteúdo do trabalho, o qual assume um caráter cada vez mais “informacional”, com implicações significativas sobre o perfil do emprego (LASTRES, 2002, p.9).

Para Drucker (2001), o que chamamos de Revolução da Informação é, na realidade, uma revolução do conhecimento. Sendo assim, segundo ele, a agilidade dos processos não foi possibilitada por máquinas, assim como o computador é apenas um gatilho que a desencadeou. A chave não é a eletrônica, mas a ciência:

Isso significa que a chave para manter a liderança na economia e na tecnologia que estão prestes a emergir provavelmente será a posição social dos trabalhadores do conhecimento e a aceitação social de seus valores. Se eles continuassem sendo funcionários tradicionais e tratados como tais, isso equivaleria ao tratamento que a Inglaterra deu a seus tecnólogos. E as consequências provavelmente seriam semelhantes (DRUCKER, 2001, p.7).

As ações humanas atualmente não conseguem resistir a esse período de transição eminente. O impulso das redes de computadores, dos aplicativos de celulares e da internet pode ser sentido no trabalho, na educação e em todas as esferas sociais. Desta forma, a humanidade segue como parte integrante, por um lado passivo e por outro atuante, nesse cenário de intensas mudanças tecnológicas. Para Castells (1999), as tecnologias de informação fazem parte de um conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, telecomunicações, radiodifusão, entre outras, que usam de conhecimentos científicos para especificar as coisas de maneira reproduzível.

No entanto, na revolução informacional são encontrados dois fenômenos importantes para a sua compreensão: a mundialização e a globalização.

De acordo com Vilches (2001), a mundialização é um fenômeno cultural que surgiu da industrialização e que rompeu com as tradições, obrigando a

sociedade a uma rápida transformação ou a uma desapareção segura de características culturais heterogêneas. Latouche (1994) afirma que ao estudar o que ele chama de ocidentalização do mundo, existe atualmente uma massificação da cultura ocidental sobre a oriental.

Vilches (2001) diz que a globalização significa que as atividades industriais e econômicas se desenvolvem em escala global e não regional, ou seja, a globalização tem fundo econômico, expressando certo grau de reciprocidade e interdependência das atividades repartidas nas diversas áreas internacionais.

Ao observar as características citadas podemos analisar que ambos os processos facilitam a comunicação global, e, acima disso, a difusão de informação e conhecimento a nível mundial. Sendo assim, podemos analisar que dentro desse contexto possuímos um novo padrão tecnológico baseado nas experiências de outros países. Desta forma, as organizações tendem a novas perspectivas de ação tecnológica e administrativa. De acordo com Passos (1999, p. 58):

Com o toyotismo, desenvolveram-se as empresas com enorme capacidade de absorver inovações, tanto as resultantes do esforço interno em pesquisa e desenvolvimento, como as adquiridas de terceiros. Mas onde residiria a diferença específica entre essas empresas e as demais? Procedimentos organizacionais e conhecimentos científicos aplicáveis aos processos produtivos sempre foram fortemente desenvolvidos nas universidades e empresas dos países ocidentais. Administradores, engenheiros e capitalistas japoneses não são (e não foram) mais competentes do que os homólogos atuando em empresas no Ocidente. Breve e indo logo ao ponto, aparentemente um peculiar ambiente de cooperação entre capital e trabalho, a que designamos 'engajamento proativo' do conjunto e em todos os níveis do corpo de profissionais ali empregados, que constitui a essência explicativa diferenciadora.

Levando em consideração a fala de Passos, podemos analisar que as relações de trabalho e as perspectivas de ações das organizações mudaram.

Com todas essas consequências, a tecnologia passa a constituir a principal ferramenta ou instrumento a serviço do homem e não mais a variável independente e dominadora que impunha condições e características tanto à estrutura como ao comportamento das organizações, como ocorria nas duas eras industriais anteriores. Tecnologia servil e escrava e não mais tecnologia dominadora e desumana. É a tecnologia que guarda, recupera, processa, divulga e propaga a informação (CHIAVENATO, 2003, p.577).

Além disso, as novas tecnologias têm um efeito social muito eminente, efeito esse que já é possível perceber no que se refere à formação dos jovens e sua relação com a tecnologia, de como o mercado de trabalho está exigindo cada vez mais capacitação, e de como os mais velhos muitas vezes vêm sendo desconsiderados no mercado de trabalho por não terem um conhecimento tão amplo desse mundo de informação e tecnologia.

A maior parte das organizações foi estruturada dentro de padrões de estabilidade e permanência. São organizações feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e que não necessitam de melhorias e adaptações ao longo dos tempos (CHIAVENATO, 1999, p 314).

Esse tipo de modelo das organizações vem sendo alterado, não só motivado por uma perspectiva de globalização, mas também do tipo de funcionário que chega ao mercado de trabalho, cada vez mais inovador e exigente.

Hoje, com a globalização no mundo dos negócios e a crescente mudança e instabilidade ambiental, as empresas não podem mais se fixar no antigo modelo de “durar para sempre”. O profissional atuante nas organizações desta sociedade da informação possui um perfil criativo e inovador, buscando bem estar e felicidade no ambiente de trabalho, bem diferente do perfil de profissional que havia na sociedade industrial.

O quadro abaixo elucida as diferenças entre os dois tipos de profissionais e seus valores na sociedade industrial e na sociedade do conhecimento. Para Daniel Bell (1978) a sociedade pós- industrial ou do conhecimento como a sociedade que superou o “saber-fazer” e tem por base os serviços e a fonte do poder dela existente radica na informação.

<b>SOCIEDADE INDUSTRIAL</b>	<b>SOCIEDADE DO CONHECIMENTO</b>
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo
Maximização da riqueza material	Qualidade de vida, conservação dos recursos naturais

Ênfase no conteúdo quantitativo Segurança	Ênfase na qualidade do resultado Autoexpressão e autorrealização
--	---

**Quadro 1.** Valores sociais básicos nas sociedades industrial e do conhecimento  
Fonte: CRAWFORD (1994, p.88)

As organizações são afetadas pelas rápidas e constantes transformações da sociedade e, por isso, é de suma importância a reflexão sobre o comportamento organizacional com seus colaboradores. Lazzarschi (2007) indica a necessidade de se examinar os impactos dos sistemas de recursos humanos no comprometimento para melhor se desenhar os sistemas de recursos humanos de uma organização.

Outra preocupação fundamental nas organizações está em como as gerações atuam no mercado de trabalho. A maneira como interagem e como se comportam são extremamente importantes para essas organizações, especialmente quando uma nova geração está entrando no mercado de trabalho e conduzindo mudanças de comportamento nas organizações, tornando fundamental observar e estudar suas particularidades, principalmente a maneira como se relacionam e de como essas diferentes características podem influenciar o ambiente de trabalho.

Zemke (2008) destaca que cada geração difere da outra em termos de crenças, valores e prioridades, que são consequência direta da época em que foram criadas. As análises identificam a presença da geração Baby-Boomers (geração pós-guerra), a geração X (abrange os nascidos entre 1962 e 1977) e a geração Y (nascidos a partir de, aproximadamente, 1981) atuando em um mesmo ambiente de trabalho.

A presença das diferentes gerações no mesmo ambiente organizacional, por um lado, carrega a positividade em função da diversidade, da integração e vivência de diversas perspectivas, mas por outro também pode ser criadora de desequilíbrios e conflitos, dado que cada geração estabelece um tipo de relação com o seu contexto. Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações estejam atentas ao gerenciamento do ambiente interno (LADEIRA, 2013, p.6).

A sociedade do conhecimento gerou conflitos e descompassos entre as gerações nos âmbitos social e mercadológico. Para melhorar esse cenário organizacional, os departamentos de recursos humanos se fazem valer de estratégias de marketing para criar métodos alternativos para reter os jovens e oferecer um ambiente de trabalho mais agradável, e sem conflitos geracionais.



## 2.1 O papel do Branding, Endomarketing e Employer Branding nas organizações

Atualmente, as organizações estão enfrentando desafios que vão além da venda de produtos em tempos de crise, mas o desafio de vender ideias e construir marcas que consigam atingir “[...] a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor” (MARTINS, J.R., 2006, p.8).

Entre as estratégias de marketing usadas pelas organizações que são voltadas para a geração Y encontra-se o branding, segundo Martins (2006, p.8):

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo.

O branding é um conceito que aparece no mundo do marketing a partir do momento em que uma marca deixa de ser apenas um logo, um nome e um produto e passa a representar ideias e valores da organização. Desde o momento em que os consumidores passaram a ter mais acesso à informação, “[...] as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável” (KOTLER, 2000, p.33).

O marketing nasce no Brasil em um contexto de baixa oferta de mercadorias industriais. Por ser um país majoritariamente agrícola, os consumidores não se atentavam para qualidades ou características dos produtos, e assim as empresas prosperavam. Segundo Oliveira (2004), o potencial jovem de mercado garantiu o impulso necessário para o crescimento das indústrias. Com o grande aumento de vendas, a concorrência também cresceu e é neste momento que surge a necessidade de se preocupar mais com o consumidor e com a marca.

Apesar da evolução do contexto, nesse período o conceito de marketing integrado era ainda pouco praticado. A ênfase era na atividade de vendas. O pressuposto dominante era que o sucesso da empresa relacionava-se fundamentalmente à sua capacidade de venda (OLIVEIRA, 2004, p.39).

A década de 70 chega com o “milagre econômico” e com uma mudança nas atitudes dos consumidores. Se antes eles apenas compravam, e de maneira pouco consciente, a partir desta década os consumidores passaram a comparar preços, atentar para a qualidade dos produtos e também ao orçamento familiar (OLIVEIRA, 2004).

Para as agências de publicidade, a década de setenta foi um período áureo, no qual as empresas investiam grandes verbas e apostavam no retorno. A fórmula geral consistia em ter um produto atraente, o que não era difícil, em função da demanda aquecida; ter uma mensagem que atingisse o consumidor, o que se tornou viável pela rápida disseminação e popularização da TV; e ter uma agência criativa, com bom domínio de metodologias quantitativas e conhecimento de mercado, capaz de produzir boas peças publicitárias. Essa fórmula criou a fantasia da prática do marketing perfeito (OLIVEIRA, 2004, p. 39).

A década de 80 representou um dos maiores desafios para as empresas. Com a grande crise e políticas inflacionárias, os consumidores foram obrigados a economizar e direcionar seu orçamento familiar (OLIVEIRA, 2004). Surge então um grande desafio para o marketing brasileiro.

Em um ambiente de acirrada competitividade e escassez de recursos, o foco do marketing deslocou-se então da propaganda para o produto. As empresas passaram também a dar mais importância às preferências do consumidor. Com isso, ganharam popularidade as pesquisas de mercado (OLIVEIRA, 2004, p.42).

A década de 90 trouxe grandes mudanças. Abertura da fronteira econômica, fusões de grandes empresas, preocupações ecológicas, entre outras. O Brasil recebeu uma enxurrada de capital estrangeiro e as empresas de publicidade tradicionais perderam espaço para equipes de marketing que apostavam no marketing integrado. “O desafio para os profissionais de marketing passou a ser a integração de um número cada vez maior de instrumentos promocionais no desenho das estratégias de relacionamento com o consumidor.” (OLIVEIRA, 2004, p.42).

Segundo Martins (2006), o consumidor brasileiro está cada vez mais valorizando as marcas nas suas decisões de compra. O apelo do preço baixo não representa mais o ponto chave para o sucesso de vendas. O consumidor não abre mão de seu desejo de consumir determinado produto ou da confiança em uma marca apenas pelo preço de outro produto.

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto, batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e porque deve se interessar por ele (KOTLER, 2005, p.269).

Segundo Tavares (2003, p.83), o poder de qualquer marca se baseia na sua capacidade de influência sobre a decisão de compra de um consumidor: “Um programa bem sucedido de branding se baseia na singularidade. Ele cria na mente do cliente em potencial a percepção de que não há outro produto no mercado como o seu”.

O branding precisa de recursos e esforços intensos de marketing e comunicação para ser adequadamente implementado, não apenas em uma determinada ocasião da vida das marcas, mas durante toda a sua existência (MARTINS, 2006, p.44).

O branding nada mais é do que um conjunto de estratégias bem definidas que buscam influenciar na decisão e nos desejos de um consumidor. Porém, não é apenas com o público externo que uma organização se comunica. O público interno também deve ser convencido, principalmente quando ele faz parte de uma geração “antenada” e que busca constantemente valores comuns aos seus.

O papel da comunicação nas organizações vai além da propagação da informação para o público interno. Enquanto no marketing para se conquistar o mercado é necessário escutar os clientes externos, no endomarketing a atenção deve estar voltada para o cliente interno.

Os setores de comunicação interna das empresas estão começando a se especializar e investir mais em áreas como o branding e o marketing. Segundo Costa (2010), os desafios dos setores de recursos humanos baseiam-se em como

motivar, engajar, reter e atrair talentos. Isso acontece porque há necessidade de atrair e reter a geração que está indo para o mercado de trabalho, graças aos movimentos de entrada e saída das organizações que a geração Y tem provocado.

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do marketing externo, o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve proceder como o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000, p.44).

Segundo Costa (2010), a palavra que pode definir as estratégias de endomarketing é “engajamento”, onde o indivíduo, motivado por uma causa e valores, expressa sua vontade em fazer cada vez mais pela organização. Seu compromisso passa a ser autêntico.

[...] o endomarketing é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas da gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos. Entre elas, podemos citar com destaque a necessidade de promover a motivação das pessoas, a gestão do clima organizacional, a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças – algo que costuma enfrentar resistência natural das pessoas, como a implementação de um programa de qualidade, por exemplo (COSTA, 2012, p.9).

As áreas de recursos humanos se fazem valer do endomarketing, por exemplo, para aplicar o assessment dentro de uma organização. Segundo a Sociedade Latina de Coaching<sup>1</sup>, o assessment (avaliação, em inglês) vem sendo utilizado com o conceito de ‘gestão profissional’ no ambiente corporativo. Assessment consiste em avaliar competências, conhecer com maior eficiência e critério as pessoas, buscar autoconhecimento e gestão do conhecimento. Assim, o assessment é a designação contemporânea para a identificação do gerenciamento por intermédio de técnicas e avaliações que conduzem ao diagnóstico do potencial das pessoas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “O profissional de Coaching atua como um estimulador externo que desperto o potencial interno de outras pessoas, utilizando uma combinação de flexibilidade, insight, perseverança, estratégias, ferramentas pautadas em uma metodologia de eficácia comprovada” Sociedade Latino Americana de Coach.

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.slacoaching.com.br/slac-corporate/o-que-e-assessment>>. Acesso em: 12.01.2016.

É muito importante integrar o posicionamento da marca corporativa à cultura interna de uma organização, e isso se torna vital até mesmo nos processos de recrutamento de novos funcionários. Afinal, se uma organização tem foco nos resultados, por exemplo, provavelmente rejeitará um funcionário que seja bom em relacionamentos, mesmo que seja o que ela precisa naquele momento, por uma questão de alinhamento de expectativas dentro da organização.

Segundo Waltrick (2015), o employer branding é um termo que define o que a empresa possui para seus colaboradores e potenciais funcionários.

Constantemente se desenvolvem técnicas para atrair clientes e se comunicar com eles de forma eficaz, mantendo sua lealdade a uma marca de consumo. Employer branding envolve a aplicação dessa abordagem à gestão de pessoas. Dentro deste conceito, três elementos são relevantes para o funcionário: “Atributos funcionais”: o que vou fazer para o meu empregador?; “Valor econômico”: Como vou ser recompensado?; “Benefícios psicológicos”: O que a empresa espera? Como meus esforços podem contribuir para uma missão mais importante dentro da mesma? (WALTRICK, 2015, p. 197).

Apesar de ser um conceito bastante novo no Brasil, o employer branding é estudado no exterior desde 1990. Esta técnica visa basicamente a atração de novos talentos e a retenção e satisfação dos colaboradores. “[...] estudos sobre employer branding[...] indicam que a gestão da marca empregadora envolve ações de responsabilidade social e afetam diretamente o marketing das empresas.” (PREITE, 2015, p.168).

Os modelos de employer branding criados por autores americanos baseiam-se na ideia de que uma organização deve se tornar atraente, podendo ser pela divulgação de atividades de responsabilidade social – fator que chama muito a atenção dos jovens –, e também pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação interna e externa com um viés mais publicitário.

Em uma pesquisa realizada com acadêmicos e empresários brasileiros, Preite (2015) apontou 15 categorias-chave que explicam e definem o employer branding no Brasil. Os entrevistados apontam como employer branding, ou marca empregadora, a “comunicação da marca para atrair, engajar talentos e manter o diferencial” (PREITE, 2015, p. 173).

Os entrevistados revelaram vários aspectos de inovação relacionados ao employer branding[...]. O emprego é visto como um importante lançamento de produto. A gestão das ofertas de emprego precisa ser desenvolvida de forma integrada, caso entre o Talent Manager e recursos humanos. O investimento para construir uma marca empregadora passa pelo marketing social, que agrega valor reputacional à organização e, assim, constitui uma nova forma de atrair, reter e engajar talentos (PREITE, 2015, p.174).

Para gerenciar uma boa estratégia de employer branding, segundo os entrevistados da pesquisa realizada por Preite (2015), a marca empregadora deve juntar benefícios tangíveis e intangíveis, e apontam que a reputação da marca é um grande diferencial.

**CAPÍTULO 3**  
**AFINAL, QUEM É A GERAÇÃO Y?**

---

### 3 AFINAL, QUEM É A GERAÇÃO Y?

#### 3.1 A Teoria das Gerações

“Historicamente, a sociedade desenvolve-se tendo a idade e o sexo\gênero como critérios fundamentais de organização e integração social” (MULLER e DEWES 2012 apud MOTTA, 2011, p. 10).

A Teoria das Gerações tem como objetivo entender os indivíduos, separando-os em grupos e considerando sua data de nascimento. Essa separação caracteriza suas atitudes e comportamentos, tendo como fundamentos a época em que cresceram, como foram criados, como foram educados e como o ambiente interferiu em sua personalidade. De acordo com Kulloock (2011), o contexto histórico pode influenciar no comportamento de cada grupo de pessoas.

No pensamento social contemporâneo, a noção de geração foi desenvolvida em três momentos históricos, que correspondem a três quadros sociopolíticos particulares: durante os anos 1920, no período entreguerras, as bases filosóficas são formuladas em torno da noção de "revezamento geracional" (sucessão e coexistência de gerações), existindo um consenso geral sobre este aspecto (Ortega y Gasset, 1923; Mannheim, 1928). Durante os anos 1960, na época do protesto, uma teoria em torno da noção de "problema geracional" (e conflito geracional) é fundamentada sobre a teoria do conflito (Feuer, 1968; Mendel 1969). A partir de meados dos anos 1990, com a emergência da sociedade em rede, surge uma nova teoria em torno da noção de "sobreposição geracional". Isto corresponde à situação em que os jovens são mais habilidosos do que as gerações anteriores em um centro de inovação para a sociedade: a tecnologia digital (Tapscott 1998; Chisholm, 2005) (FEIXA; LECCARDI, 2010, s\p).

A quantidade de autores que buscam estudar as personalidades por meio dessa teoria permite que existam definições claras e aprofundadas sobre cada geração, passando pelos Seniors, Builders, Baby-Boomers, Geração X e Geração Y, sendo esta última o enfoque deste trabalho. As três últimas são as mais abordadas, e as mais importantes para entendermos a realidade do cenário atual do mercado de trabalho.



### **3.1.1 Seniors**

São caracterizados por Gustavo Carbassi (2009) como aqueles que nasceram antes de 1925 e que criaram grandes fortunas. Nasceram, principalmente, em um contexto de muitos avanços tecnológicos, literários e sociais, como a Teoria da Relatividade apresentada por Einstein, ou o primeiro voo de Santos Dumont. Porém, também foram aqueles que presenciaram a Primeira Guerra Mundial e suas consequências sociais e econômicas.

### **3.1.2 Builders**

Podem ser nomeados como tradicionalistas, e representam aqueles que nasceram entre 1926 e 1945. Por ser uma geração que presenciou guerras e momentos de depressão, caracterizam-se como aqueles que tiveram o dever de reconstruir o mundo e os meios de sobrevivência. “Trata-se de uma geração dedicada e que gosta de hierarquias rígidas, permanecendo bastante tempo na mesma empresa. Fazem o possível e o impossível para alcançar seus objetivos.” (BORTOLI, 2009, p.22).

### **3.1.3 Baby-Boomers**

Segundo Khoury (2009), a geração Baby-Boomer nasceu após a Segunda Guerra Mundial, quando aconteceu uma explosão nos níveis de natalidade. Portanto, são aqueles considerados filhos dos tradicionalistas, os pais da geração X, e os avós da geração Y.

[...] essa geração compartilha o otimismo do final da década de 1960 e início dos anos 1970. Muitos membros desse grupo se preocupam com o autodesenvolvimento e valorizam a família, além do trabalho. Acostumada com o estilo de liderança do tipo “comando e controle” de seus chefes, essa geração tende a trabalhar duro e, habitualmente, não faz reivindicações, embora tenha uma relação de “desconfiança” com a liderança. Tem a expectativa de permanecer muitos anos no mesmo emprego (KHOURY, 2009, p. 123-124).

No campo profissional, buscam empregos que tragam reconhecimento e fama, bem como empresas que sejam comprometidas, leais aos empregados e que tenham um plano de carreira de longo prazo. São comumente vistos como *workaholics* (viciados em trabalho), e querem mostrar que são poderosos dentro do ambiente de trabalho (JORGESEN, 2003).

De acordo com Cerbasi e Barbosa (2009), é uma geração que, por trabalhar para os Builders, gosta de trabalhar baseada em normas e burocracias, sob uma hierarquia pré-estabelecida e totalmente focados na produção. São bastante preocupados com o trabalho e com a estabilidade, e, por isso, segundo Cavazotte, Lemos e Viana (2012, s/p), “A sua preocupação com o futuro e com a estabilidade no emprego pode estar ligada às experiências vivenciadas pelos pais [...]”.

Os Baby-Boomers representam uma geração causadora de mudanças. De acordo com a pesquisa “*We All Want To Be Young*”<sup>3</sup>, realizada pela agência de pesquisa tendência, comportamento e inovação, Box 1824, foi a geração que “conquistou o direito de ser jovem”. E essa geração é uma das que mais influencia a geração Y.

### **3.1.4 Geração X**

A geração X é composta pelos pais da chamada geração Y. Ela representa indivíduos nascidos entre 1965 e 1981, e primeiras testemunhas oculares da revolução tecnológica (HART, 2006; WONG et al., 2008).

Enquanto Cerbasi e Barbosa (2009) os consideram como uma geração quebradora de tabus, e totalmente contrária às anteriores, Khoury (2009) cita características que remetem aos Baby-Boomers. É possível concluir, portanto, que se trata de uma geração com características bastante miscigenadas, e, apesar de alguns autores discordarem, é uma geração que herdou muito de seus anteriores.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://vimeo.com/16641689>>. Acesso em: 10.09.2015.

Além de algumas semelhanças com os Baby-Boomers, a geração X pode ser considerada um grupo de indivíduos que aprendeu a caminhar com suas próprias pernas em um ambiente bastante instável, em decorrência da Guerra Fria.

Ainda que a geração X busque um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, os indivíduos nascidos neste período geralmente priorizam a realização de uma tarefa sem auxílio de outros colaboradores, ou seja, não trabalham em equipe[...] (MARCHETTI, C. 2013, p.112).

Também são indivíduos que apresentam características como criatividade, flexibilidade e resiliência.

### **3.1.5 Geração Y**

A geração Y, objeto deste estudo, é classificada como aquela que nasceu aproximadamente no período compreendido entre as décadas de 1980 e 2000, podendo também ser chamada de geração do milênio, ou geração da internet. Apesar da quantidade de autores que abordam esse tema, principalmente a respeito da geração Y, as opiniões quase não divergem.

Todos esses indivíduos possuem características claramente opostas às gerações anteriores. E se desenvolveram em uma época de grandes avanços na tecnologia e de grande prosperidade econômica. “A flexibilidade no trabalho pode ser considerada [...] como um anseio típico dos Yrs” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012, s/p).

Ainda assim, existem diferenças na visão de alguns autores. Para Khoury (2009), os indivíduos dessa geração possuem grande facilidade com tecnologias, são muito mais tolerantes e confiantes, e valorizam muito mais a educação. Por esse motivo, não aceitam que sua idade seja fator discriminatório e acreditam que o que realmente importa são as suas habilidades, competências e boa execução das funções que lhes competem. “Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais.” (VELOSO, 2011, p.7).

Carbasi e Barbosa (2009) afirmam que a geração do milênio é bastante decidida e busca o equilíbrio acima de salários e cargos. Por isso, é um grupo que está modificando significativamente a maneira como as empresas se colocam diante de seus funcionários.

De acordo com Santos (2012), essa característica é decorrente da sua criação. Por serem filhos, na maioria das vezes, da geração Baby-Boomer, que valoriza as conquistas econômicas e o status profissional e pessoal. Por esse motivo, a geração do milênio nasce preparada para um mercado competitivo.

Outra característica voltada ao mercado de trabalho é a falta de comprometimento com as organizações em que trabalham. A literatura sobre o tema do comprometimento aborda alguns enfoques diferentes:

Bastos (1993) inicia falando sobre o enfoque afetivo, e para isto cita Mowday, Porter e Steers (1982), que afirmam que o comprometimento está relacionado à afinidade dos indivíduos em relação aos valores e objetivos da organização em que atuam. Porter e Steers (1970) apontam três características que definem o comprometimento: “estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação nos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização” (BASTOS, apud, SANTOS, 2012, p. 55).

De acordo com a pesquisa *“We All Want To Be Young”*, citada anteriormente, a geração Y busca cada vez mais a união entre trabalho e prazer. Por isso, um indivíduo dessa geração é muito fiel e comprometido com uma organização que compartilhe e reflita seus valores, porém se torna muito fácil para este indivíduo escolher trocar de organização quando esta apresenta alguma dissonância.

O segundo enfoque dado por Bastos (1993) é o enfoque instrumental. Para tal, ele se apoia na visão de Becker (1960), na qual o comprometimento vem do balanceamento das condições dentro e fora de uma determinada organização. Assim, se para uma pessoa o custo de trocar de emprego for maior que o custo de permanecer na mesma organização, essa pessoa irá se focar e se comprometer com aquela empresa.

Muitos dos jovens “Y” são bem preparados para conseguir boas propostas de trabalho, mesmo em um mercado competitivo. Sendo assim, eles têm condições de fazer comparações entre custos e recompensas praticados e oferecidos para decidir se devem ou não permanecer na organização e barganhar por melhores condições (SANTOS, 2012, p.56).

Por fim, o enfoque normativo, abordado por Bastos (1993), aponta que o comprometimento é resultado das influências culturais e motivacionais da organização. Sendo assim, as pressões normativas da cultura organizacional são internalizadas pelos funcionários, gerando um comprometimento.

Em pesquisa realizada pela Talenses (2012), foram ouvidos 108 profissionais dessa geração em todo o Brasil, e questionados sobre o significado da cultura organizacional. Para a maioria dos entrevistados, é uma ferramenta que garante às empresas forte posicionamento de mercado, alinhado às suas estratégias de negócios e ao perfil dos executivos (56,38%). A significância deste número nos faz refletir sobre a nova estruturação de pensamentos dessa geração, que tende a conectar cultura organizacional com objetivos financeiros de forma imediata. Todavia, 53,19% acreditam que a ideia está ligada ao controle, influência e moldagem da atitude e comportamento dos integrantes da organização. Em terceiro lugar, com 47,87% das respostas, o conceito de cultura organizacional significa conferir à empresa um senso de identidade.

Com a análise de Carbasi e Barbosa (2009), podemos afirmar que a geração Y apresenta como forte característica a defesa e a valorização de seus princípios e prazeres. Assim, os indivíduos da geração Y estão mais propensos a se agarrar a seus valores pessoais do que absorver pressões normativas e se alinhar a uma cultura organizacional padronizada, principalmente se esta não está de acordo com seus valores pessoais.

### **3.1.6 Geração Z**

A Geração Z é assim chamada pela analogia com a palavra Zapping. É a geração posterior à Geração Y e caracterizada por pessoas que nasceram a partir de meados da década de 1990.

É uma geração que surgiu com o avanço das novas tecnologias, acompanhando o novo mundo pós-guerra, ou seja, o chamado mundo tecnológico ou mundo virtual. Essa convivência cotidiana com aparelhos tecnológicos e com a Geração Y acabou propiciando que essa nova geração aprendesse a usar vários tipos de tecnologias.

Desse modo, o panorama geracional visto demonstra que as questões culturais, sociais e econômicas de uma época influenciam as pessoas que as vivenciam em um mesmo período e partilham experiências parecidas. Estas influências podem explicar fatores de personalidade e a maneira como uma geração lida com determinadas situações.

No item seguinte abordaremos de modo mais específico as características da Geração Y.

### **3.2 Características da Geração Y**

Jovens inquietos, cheios de energia, conectados com tecnologias e internet, que estão colocando os donos de grandes corporações e gerentes de recursos humanos de “cabelo em pé”. Essa é a Geração Y, a geração que chegou para mudar os paradigmas do mercado de trabalho. “A Geração Y é formada por mais de 72 milhões de americanos e por mais de 16 milhões de brasileiros (IBGE, 2007). Se essa geração pudesse ser resumida em uma única palavra, esta seria diversidade” (CERETA; FROEMMING, 2011).

Dados coletados pelo Grou Hays, organização especializada em treinamento de profissionais qualificados, e que abordou 1.000 jovens de 18 a 30 anos vivendo no Brasil, no ano de 2014, nos mostra um pouco mais sobre o perfil desses jovens (Figura 1).



**Figura 1.** Dados da Geração Y  
Fonte: GroupHays (2014)

Nascidos após 1980 até o fim dos anos 1990, a Geração Y (também conhecida como geração milênio ou geração da internet), vivenciou muitos avanços tecnológicos, crescimento e nascimento de diversos países, assistiu a eventos que fizeram história na humanidade, como o 11/09, testemunharam guerras começando, missões de paz sendo enviadas e um mundo de oportunidades e conhecimento se conectando.

As crianças dessa geração cresceram com a tecnologia que muitos pais não tiveram, afinal eles nasceram e cresceram em uma fase de ascensão econômica das classes. Logo, tiveram acesso a TV a cabo, videogames, computadores, jogos, entre outros. O seu contato e interesse com a tecnologia começou desde cedo, e tal fato favoreceu a construção do seu ser atual.

A geração Y recebeu muita atenção dos pais, acostumou-se com mimos, facilidades e tecnologia. Além disso, é uma geração que sempre esteve conectada

com diversas atividades conjuntas, e na infância faziam natação, inglês, computação entre outras atividades. Por conta disso, estes jovens se acostumaram a ter acesso fácil a tudo o que desejavam, assim como disponibilidade de informação a qualquer momento. Por esses ensejos, não aceitam tarefas ou atividades que estejam abaixo de suas expectativas.

Essa foi a primeira geração que não precisou aprender a dominar tecnologias de informação, de comunicação e tecnologia digital, pois desde sempre estiveram conectados a estas tecnologias.

A geração Y aprendeu logo cedo com a tecnologia as vantagens de se comunicar, e se fazem valer dessa interação, seja ao vivo, pelo celular, e-mail, WhatsApp, Twitter, Facebook ou qualquer outra ferramenta de comunicação que venha a surgir no mundo (Figura 2).



**Figura 2.** Desejos da Geração Y  
Fonte: GroupHays (2014)

O Departamento de Educação dos Estados Unidos, em uma pesquisa, mostra que crianças que usam programas online para aprender ficam nove pontos acima da média geral e são mais motivadas. "É a era dos indivíduos multitarefas", afirma Carlos Honorato, professor da FIA (LOIOLA, 2009, s/p).

Outro fato interessante sobre os jovens dessa geração é que eles conseguem manter diversos afazeres durante suas atividades, sendo assim capazes de ler um livro ao mesmo tempo em que checam suas atividades no Facebook, comem e prestam atenção em outros assuntos que circulam a sua volta (Figura 3).





**Figura 3.** Comportamento midiático da Geração Y  
 Fonte: IBOPE Mídia (2010)

O que mais costuma chamar a atenção das gerações anteriores é a capacidade que os ípsilons têm de fazer tudo ao mesmo tempo. Eles costumam passar nove horas trabalhando, cinco navegando na internet, cinco no Facebook ou no MSN, e três horas ouvindo música, além de gastar duas horas jogando videogame, mais duas vendo tevê, mais duas enviando torpedos ou falando ao celular, três horas estudando e oito dormindo. Se somarmos isso, chegamos a 46 horas, o que significa dizer que, para essa turma, um dia pode valer praticamente dois (CALLIARI; MOTA, 2012, p. 10).

A velocidade de vida e de informação para essa geração é diferenciada, assim como sua busca por resultados e desafios.

É mais ou menos como se os nascidos nas duas últimas décadas fossem um celular de última geração. "Eles já vieram equipados com a tecnologia wireless, conceito de mobilidade e capacidade de convergência", diz a psicóloga Tânia Casado, coordenadora do Programa de Orientação de Carreiras (Procar) da Universidade de São Paulo. "Usam uma linguagem veloz, fazem tudo ao mesmo tempo e vivem mudando de lugar." O analista Francis Kinder, de 22 anos, não permanece muito tempo fazendo a mesma coisa. "Quando as coisas começam a estabilizar fico infeliz", diz. "Meu prazo é três meses, depois disso preciso mudar, aprender mais." (LOIOLA, 2009, s/p).

A empresa brasileira *Bridge Research* Pesquisa e Desenvolvimento realizou estudo extenso sobre o perfil da Geração Y brasileira em 2009. Através dessa pesquisa é possível conhecer melhor as características desses jovens e seus valores. Os pontos que serão listados e explicados neste sub-tópico são baseados nesta pesquisa<sup>4</sup>. Segundo ela, os jovens desta geração são:

- Multitarefas: fazem diversas coisas ao mesmo tempo. Estudam, ouvem música, digitam mensagens no WhatsApp, veem TV e conversam com os amigos ao vivo simultaneamente;
- Organizam-se em comunidades físicas e virtuais: esses jovens possuem um grande senso de coletividade, ou seja, é muito perceptível sua facilidade em manter relacionamentos e grandes ciclos de amigos. Assim também como é muito fácil para eles manter grandes grupos de conversas em suas mídias vituais (Facebook, Twitter, WhatsApp, entre outros) sem prejuízo de atenção. Essa percepção também pode ser analisada se considerarmos que os pais desta geração acabaram por se conectar a essas mídias não para controlá-los, mas para conseguir se conectar com estes jovens de maneira mais efetiva;
- Valorizam o nível de atualização das informações: essa geração está sempre conectada e interagindo. Pela facilidade de acesso à informação hoje, seus celulares nunca estão desconectados da internet. Estes jovens sempre querem ter acesso à informação de maneira rápida. Não bastam vídeos ou mensagens no Facebook, eles buscam pela veracidade dos fatos, confiabilidade da fonte, e que de fato as informações sejam as mais recentes;
- Relacionam-se com a informação de forma abrangente, mas pouco profunda: a geração Y é muito restritiva aos temas que não lhe agrada. É grande a dificuldade de, por exemplo, ler jornais e revistas. A sua conexão com a verdade acontece de maneira online, em que as notícias são dadas de maneira mais direta e sem muito aprofundamento;
- Pedem retornos constantes e querem resultados imediatos: alguns escritores referem-se à Geração Y como a geração do *feedback*. Ela tem essa necessidade de saber se o que estão fazendo está de fato trazendo resultados, e se estão sendo úteis. Se acreditarem que não estão evoluindo em

---

<sup>4</sup> Pesquisa publicada pela revista UOL em agosto de 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/157/artigo234764-1.asp>>. Acesso em: 10.09.2015.

determinada matéria ou assunto, logo abandonam. Demandam atenção, pois cresceram assim;

- Julgam constantemente: a Geração Y costuma sempre julgar professores e pais a todo o momento. Por serem nascidos no contexto citado, acreditam que estão sempre um passo a frente, e acham que sabem de tudo. Entretanto, estão dispostos a aprender com as outras gerações, quando julgam necessário e agregador para as suas vidas;
- Frequentemente, fogem de suas responsabilidades: tendem a ficar na casa dos pais e acham que as soluções dos problemas do mundo estão nas mãos de outras gerações, não nas deles;
- São individualistas, mas não necessariamente egoístas: apesar de serem intitulados de geração do “umbiguismo”, a Geração Y costuma ser muito empática, especialmente no que se refere à vida em comunidade que o fortalece.

As figuras abaixo, retiradas de pesquisas realizadas pela Universia e pela Cia de Talentos, nos mostram um pouco do perfil do jovem da geração y, e nos permite comparar estas características com os autores estudados . A figura 4 aponta que estes jovens buscam por recompensas e feedbacks tangíveis e imediatos, e que não tem medos de encarar desafios. É possível compreender, de acordo com a figura 5 que eles possuem uma visão de estabilidade diferente das gerações anteriores. Para eles, a estabilidade não é sinônimo de acomodação e sim de aprendizado constante e novos desafios. E atrelam esses desafios à importância da qualidade de vida (Figura 6).



**Figura 4.** Perfil da Geração Y  
 Fonte: Universia (2014)



**Figura 5.** Visão dos jovens com relação à estabilidade  
 Fonte: Cia de Talentos (2012)



**Figura 6.** Visão dos jovens com relação à qualidade de vida  
Fonte: Cia de Talentos (2012)

Para Khoury (2009), os indivíduos dessa geração possuem grande facilidade com tecnologias porque são muito mais tolerantes e confiantes, valorizando muito mais a educação. Por esse motivo, não aceitam que sua idade seja fator discriminatório e acreditam que o que realmente importa são as suas habilidades, competências e boa execução das funções que lhes competem.

Erik Erikson (1998) afirma em sua teoria que a identificação pessoal passa a existir neste estágio quando os jovens escolhem os valores e as pessoas às quais serão fiéis, em vez de aceitarem as escolhas de seus pais (ou chefes), isto é, cargos embasados em estruturas hierárquicas arbitrariamente e/ou meritocracias definidas realmente podem não significar muito para esta população, a não ser que lhes sejam desvendados os méritos e conquistas obtidos por tais pessoas para que, então, o adolescente possa avaliar, a partir de seus valores pessoais, a maneira como lidar com tais figuras de autoridade. Pelo mesmo motivo, o discurso atual também destaca que membros da Geração Y tendem a ser muito curiosos, o que os faz pesquisar e buscar, por conta própria, novidades (ANTUNES, 2010).

Essa característica da Geração Y pode ser comentada pelo mesmo motivo explicitado acima – os jovens precisam conhecer e vivenciar situações e informações para poder formar opiniões e conjunto de valores em invés de aceitar o que seus pais ou outros membros da sociedade acreditam e pregam (ERIKSON, 1998).

Em geral, essa geração é muito conectada aos pais e à família, mas também aos amigos e a todas as comunidades que fazem parte. É importante observar que, para eles, que vivem interligados à internet e nunca conheceram o mundo sem ela, as comunidades podem ser reais ou virtuais (SHAW; FAIRHURST, 2008). De acordo com Martin (2005), “os Y’s veem a educação como a chave para o sucesso”, ou seja, consideram a universidade como um lugar de crescimento intelectual e espiritual. Sendo assim, para estudar preferem os trabalhos em grupo, nos quais é possível interagir, colaborar e dividir opiniões e responsabilidades (SHIH; ALLEN, 2007).



**Figura 7.** Dados da Geração Y  
Fonte: IBOPE Mídia (2010)

A Geração Y é vista como um grupo que possui valores éticos muito fortes, assim como uma grande consciência social e empatia por problemas mundiais. Ética, meio ambiente, aquecimento global e pobreza são temas de grande preocupação e discussão na roda de grupos desses jovens (PARTRIDGE, 2006).

Outro ponto interessante a respeito dessa geração é que a área de Marketing elabora inúmeras pesquisas quando o assunto é Geração Y, afinal estas pessoas não são fiéis a marcas. Por elas buscarem o que é melhor no momento, a estratégia de marketing precisa ser diferenciada. Além disso, por estarem sempre muito antenadas às novas tendências e tecnologias, costumam ser um público que causa frequente *buzz* na internet.

Segundo Oliveira (2010), o fato da Geração Y ser a primeira intensamente estimulada pela informação afeta a forma de comunicação entre ela e as empresas, já que dificilmente o jovem de hoje consome por marcas. As compras são associadas ao emocional e os integrantes dessa geração não são apegados a marcas, mas têm foco no que o resultado da compra produz (MENDONÇA, 2011).

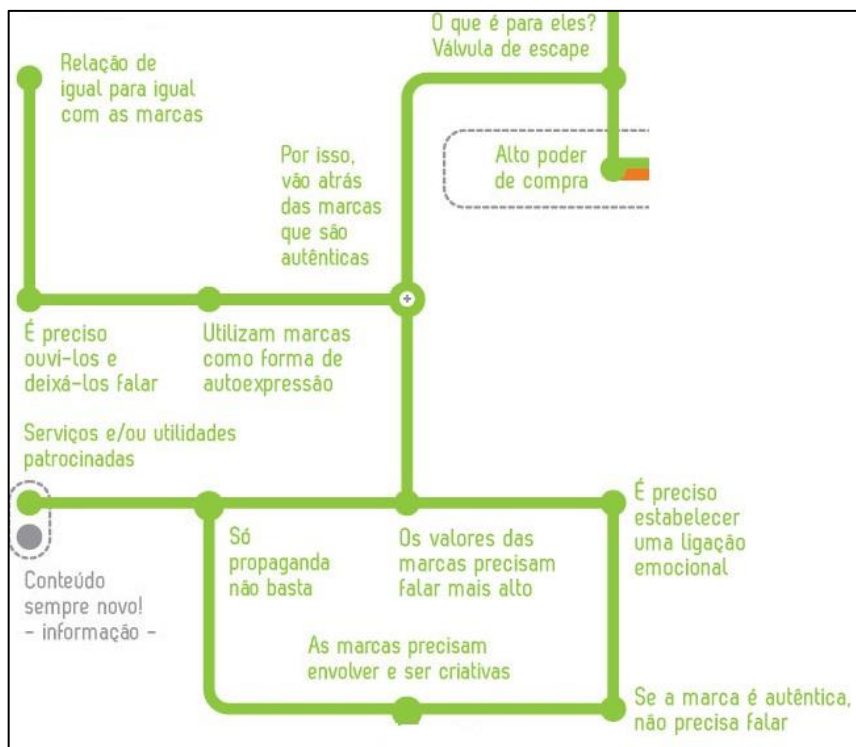
Em outro estudo realizado pela Bridge Research (2009) podemos analisar que embora existam semelhanças comportamentais dentre os próprios integrantes da geração Y, há diferenças que são determinadas pelo poder aquisitivo e o nível

social. Isso pode ser verificado nos resultados da pesquisa, na análise dos locais de compra, na frequência de viagens e de consumo, na posse de itens de conforto e na velocidade de acesso a novidades. “Características como valorização do jovem e da juventude, além de forte influência da cultura do hedonismo estão presentes na Geração Y, que são autores da maioria dos blogs e gestores de comunidades nas redes sociais”, afirma Renato Trindade, presidente da Bridge Research. Para Portes (2008, p. 07):

A Geração Y é composta por líderes peculiarmente inovadores e quase irrequietos. Embora em sua grande maioria sejam largamente talentosos, sinceros e criativos, demonstram possuir este lado impaciente que ora lhes serve de âncora, ora de empecilho. Isto pelo fato de que não raro estes jovens estão sujeitos a decisões precipitadas com vistas a objetivos maiores, o que os leva algumas vezes a darem “passos maiores que as pernas”. Estas atitudes são típicas de jovens que estavam acostumados a um determinado estilo de vida - enquanto em sua graduação onde apenas vislumbravam de longe como em um espelho as atividades reais nos postos de trabalhos que então, rapidamente, passaram a assumir. Este processo pode ser considerado como um período de rápida transição, ligado à falta de autoconhecimento, uma vez que não se espera que estes líderes detenham sempre o mesmo perfil de liderança, esta transição ou harmonização poderá ser amplamente explorada através do autoconhecimento. O autoconhecimento proporciona àquele que o pratica obter um diagnóstico muito preciso sobre todos os pontos fortes e fracos, defeitos e virtudes de seu caráter.

A pesquisa mostra que a Geração Y é veloz ao ir às compras, faz associações positivas e emocionais com essa prática, não é apegada às marcas e tem foco no resultado que a compra produz.

Apesar de todos os dados apresentados, a Geração Y é muito mal vista pela sociedade atualmente. No geral, são intitulados de folgados, distraídos, superficiais, insubordinados, impacientes, preocupados com si próprios. Entretanto, todas essas nomenclaturas entram em conflito quando paramos para analisar a preocupação evidente desta geração com o meio em que vivemos. De fato, são jovens dúbios em relação aos seus objetivos e escolhas. "Tudo é possível para esses jovens", diz Anderson Sant'Anna, professor de comportamento humano da Fundação Dom Cabral. "Eles querem dar sentido à vida, e rápido, enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo." (LOIOLA, 2009, s/p).



**Figura 8.** Relação com o mercado da Geração Y  
Fonte: Agência Duplo

A novidade é que esse "umbiguismo" não é, necessariamente, negativo. "Esses jovens estão aptos a desenvolver a autorrealização, algo que, até hoje, foi apenas um conceito", afirma Anderson Sant'Anna. "Questionando o que é a realização pessoal e profissional e buscando agir de acordo com seus próprios interesses, os jovens estão levando a sociedade a um novo estágio, que será muito diferente do que conhecemos." (LOIOLA, 2009, s/p).

A pesquisa<sup>5</sup> realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA/USP), em 2009, realizada com cerca de 200 jovens de São Paulo, nos mostra que 99% dos nascidos entre 1980 e 1993 habitam se envolver apenas em atividades que de fato eles gostem e 96% acreditam que o objetivo do trabalho é a realização pessoal.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 13.09.15.



Um estudo da consultoria americana RainmakerThinking revelou que 56% dos profissionais da Geração Y querem ser promovidos em um ano. A pressa mostra que eles estão ávidos para testar seus limites e continuar crescendo na vida profissional e pessoal. Essa vontade de se desenvolver foi apontada como fundamental para 94% dos jovens entrevistados pelos pesquisadores da FIA. Os dados refletem a intenção de estar aprendendo o tempo todo (LOIOLA, 2009).

Quando questionados sobre "qual pessoa gostariam de ser?", a resposta "equilibrado entre vida profissional e pessoal" alcançou o topo, seguida de perto por "fazer o que gosta e dá prazer". O estudo desenvolvido por Costa, Korn e Honorato, apresentado em julho, tentou traçar um perfil dessa geração que está gerando problema para pais, professores e para o departamento de RH das empresas.

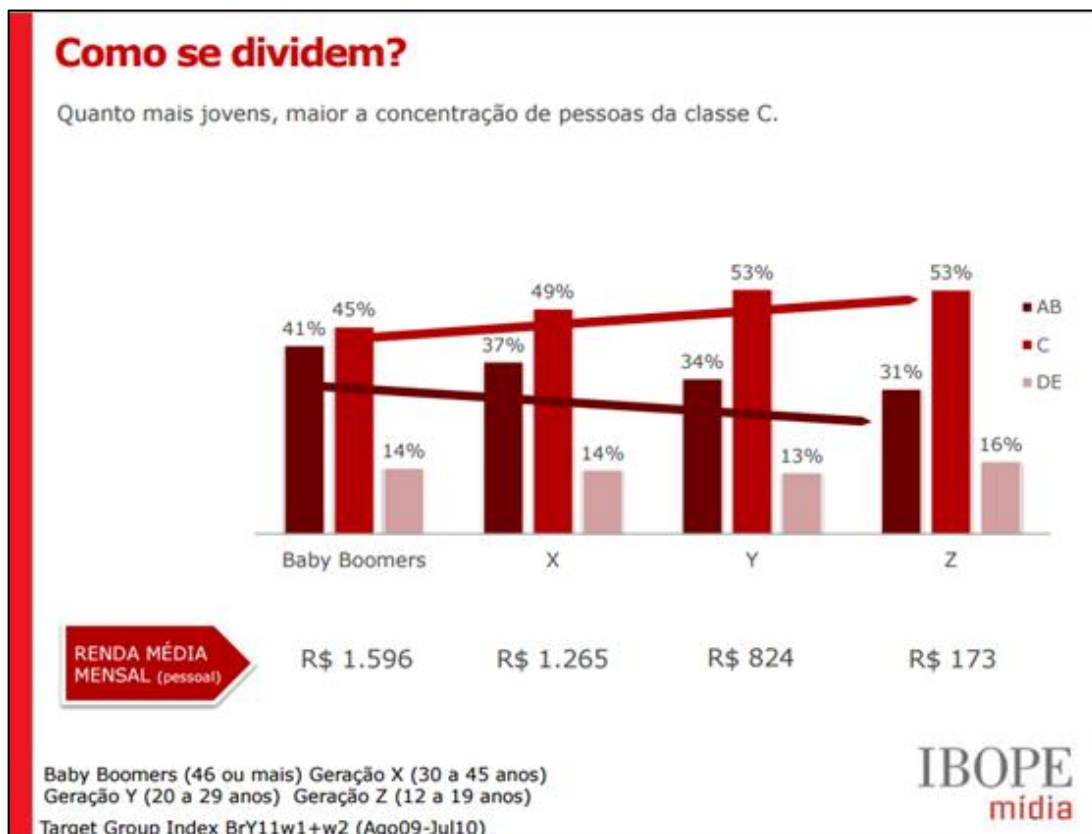
### **3.2.1 A Geração Y na sociedade e no mercado de trabalho**

A Geração Y pode ser considerada, como já abordado, como a geração da tecnologia, do milênio. Por isso, além de entender suas características, é importante analisar sua atuação na sociedade. Quais são suas características no convívio com as outras gerações e como são vistas por essas gerações? Para esse estudo, é importante também entender a atuação dessa geração no mercado de trabalho.

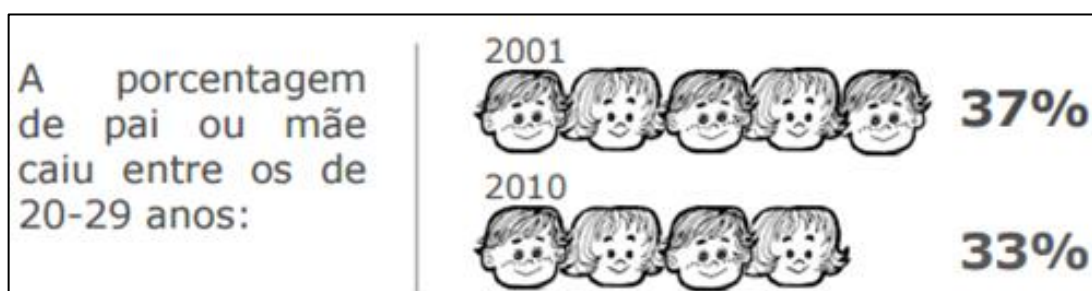
A pesquisa Ibope Mídia realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística (IBOPE), em 2010, mostra algumas características destes jovens no Brasil. Jovens que representam hoje mais de 15 milhões de pessoas de 20 a 29 anos. Dentro deste grupo, 53% estão inseridos na classe C, sendo seguidos por 34% da classe AB, e apenas 13% da classe DE (Figura 9).

A pesquisa ainda mostra que estes jovens estão adiando responsabilidades como casamento e paternidade (Figura 10). Uma queda de 12% no número de jovens que moram juntos, ou são casados, mostra que a Geração Y possui outras prioridades. Mais da metade destes jovens (68%) já trabalha, mesmo que apenas 34% estejam terminando o ensino superior. O número de pessoas que ainda moram com os pais (41%) também aponta para "um conjunto de comportamentos relacionados ao ritmo de mudança, elevada interatividade, rapidez

no acesso à informação e entendimento do mundo.” (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, p.551, 2012).



**Figura 9.** Renda média mensal entre as diferentes gerações (%)  
 Fonte: Ibope Mídia (2010).



**Figura 10.** Porcentagem de pessoas com filhos, entre os 20 e 29 anos  
 Fonte: Ibope Mídia (2010)

Os autores Calliari e Motta (2012) explicam que o jovem dessa geração possui uma boa relação com os pais, pautada em uma educação que preza pelas experiências dos filhos e que estes não precisem se submeter às autoridades e se

privar de suas próprias vontades, como aconteceu com os próprios pais na juventude.

Assim temos um jovem muito bem afeiçoado aos pais e posto em uma zona de conforto sedutora, mais atraente que o casamento [...], podemos afirmar sem medo que o universitário Y, ao menos a maioria deles, está longe de se preocupar em casar. A solteirice proporciona-lhes delícias que o casamento não lhes dá e das quais não abre mão (CALLIARI; MOTTA, p.43, 2012).

Seu conceito de diversão, de acordo com a pesquisa realizada pelo IBOPE, engloba basicamente momentos com os amigos em bares, restaurantes e danceterias. O consumo de cerveja aumentou em 61% com essa geração, assim como o consumo de *fastfoods*, que representam o maior número mensal por conta da geração Y. É uma geração bastante consumista, e esse fato pode ser atribuído à recente aquisição da liberdade. De acordo com o IBOPE, os jovens desta geração veem o cartão de crédito como facilitador, e 32% afirmam que possuem “[...] tendência a gastar dinheiro sem pensar” (IBOPE MÍDIA, 2010, s/p).

Uma das principais características que muitos atribuem à Geração Y é a ótima interação com a tecnologia. A pesquisa do IBOPE mostra que essa relação com a tecnologia é de fato muito forte nessa geração, pois o celular e um computador com acesso à internet aparecem como itens mais importantes no dia a dia, recebendo 78% e 82% respectivamente.

Assim, desde muito cedo, as pessoas nascidas na Geração Y convivem com a tecnologia da informação e, sobretudo, com sua velocidade e seu constante aperfeiçoamento. A prática da inovação e do desenvolvimento de equipamentos de vanguarda tecnológica acostumou a geração ao novo e ao descarte de modelos que são substituídos em pouco tempo por novas versões com recursos sempre muito inovadores. A grande intensidade de criação de novos produtos e de inovações tecnológicas enfatizou o caráter de consumismo da Geração Y, uma geração estimulada pela mídia e pela tecnologia, com muito mais intensidade do que a Geração X (COSTA, 2011, s/p).

Essa geração se mostrou bastante preocupada e “atenada” na busca por informação. Em um ranking sobre os gêneros e tipos de programas preferidos para assistir na televisão, os noticiários locais estão em primeiro lugar com 79%, sendo seguidos pelos noticiários nacionais com 78%. “[...] as rápidas transformações

ocorridas no ambiente de trabalho fizeram com que os jovens despertassem para a necessidade de estar sempre atualizados para manterem-se competitivos diante do restante da força de trabalho.” (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p.551).

Por fim, a pesquisa indica quais as aspirações desta geração. Aponta que 75% anseia atingir os cargos mais altos em suas carreiras profissionais e que são bastante impulsivos, tanto no profissional, quanto no pessoal. Também indica que são jovens mais independentes, representando o maior número de brasileiros que anseia a casa própria. E, principalmente, a pesquisa indica que o jovem da Geração Y tem como característica principal a insatisfação com o meio de vida atual, e estão constantemente buscando mudanças.

[...] com um dar de ombros ele parte para novas oportunidades e outra aventura. Eles sentem-se muito bem, obrigado, com qualquer mudança; são altamente adaptáveis e podem lidar com a ambiguidade ou o paradoxo, uma vez que têm confiança na própria iniciativa. Uma “correção” ou ajuste na carreira profissional significa simplesmente que precisam lançar mão de sua rede de relacionamentos digital sempre crescente. (MATTEWMAN, 2012, p.88)

Entender sua vida em sociedade permite entender suas características dentro do mercado de trabalho. Uma geração que está ingressando e crescendo dentro das organizações e que está conquistando cargos de liderança, está também despertando muitas dúvidas em seus superiores.

As organizações cada vez mais têm a presença de jovens em seu comando, o que leva à adoção de novos modos, normas e valores de trabalho. Esses jovens têm uma nova forma de ser e agir em sociedade, principalmente no que se refere à relação com o trabalho, o que traz uma série de novos desafios para mantê-los nas organizações, bem como amenizar os conflitos geracionais que possam surgir. Por ser uma geração que nasceu na era da tecnologia, na maior parte das vezes esses jovens acompanham e dominam seus avanços. (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p.551).

Dentro das empresas, esses indivíduos, diferente de seus anteriores, não buscam segurança no trabalho, e são mais ansiosos por novos desafios. O crescimento dentro de uma organização acaba sendo necessário para esses jovens que desejam adquirir novas responsabilidades e participar do processo de tomada de decisões. É uma geração “mais ativa socialmente do que a anterior, com

preferência por atuar em empresas que sejam referência em termos de ética [...]” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012, s/p).

A relação que possuem com seus chefes também está diferente. No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pela Hays, Recruiting Experts Worldwide (2011), 53% dos jovens brasileiros acreditam que o chefe ideal deve ser um mentor e apenas 6% ainda espera que seu chefe seja um delegador de trabalho (Figura 10). De acordo com Mattemman (2012), a Geração Y não busca impressionar o chefe, saindo mais tarde ou chegando mais cedo do trabalho. Os jovens se planejam e se organizam de acordo com a carga de trabalho e as datas de entrega. “Se para tanto for preciso ficar até meia-noite para terminar a tarefa, não há problema, desde que isso seja reconhecido como ocasional.” (MATTEWMAN, 2012, p.89).



**Figura 11.** O chefe ideal na visão da Geração Y  
Fonte: Pesquisa Geração Y e o mundo do trabalho (GroupHays, 2014)

Uma vez que o talento da Geração Y possua um líder presente no dia a dia que atue como seu orientador e lhe dê *feedback* constante, ele estará identificando no trabalho uma grande oportunidade de desenvolvimento e reconhecimento. Neste sentido, relata o autor (TULGAN, 2009, p.17): "Eles precisam que você (líder) os guie, direcione e ofereça suporte a cada passo de seus caminhos. Em troca eles terão a mais alta *performance* da força de trabalho da história." (TULGAN, 2009, apud, COSTA, 2011, s/p).

Essa mesma pesquisa também mostrou que os jovens da geração Y buscam uma grande progressão na vida profissional, e isso explica por que a rotatividade nas empresas está cada vez maior. De acordo com Mobley (1992) a rotatividade de funcionários acaba refletindo na produção, no relacionamento interpessoal e na cultura organizacional. Além de gerar gastos que muitas vezes não estão previstos no planejamento orçamentário da empresa.

Na relação entre os profissionais e as organizações, autores como Baruch (2004) e Hall e Moss (1998) observam uma mudança no contrato psicológico, até então baseado na lealdade e no comprometimento organizacional, que passa a se basear no "múltiplo comprometimento" e no "sucesso psicológico". Para os autores, nesse novo contrato a lógica é fazer mais e melhor, buscando satisfação pessoal, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade (VASCONCELOS; MERHI; GOULART; SILVA, 2010, p.231).

O Brasil, de acordo com a pesquisa The EY G20 EntrepreneurshipBarometer 2013, conta atualmente com a maior taxa de rotatividade de funcionários pertencentes à Geração Y, dentre 20 países analisados. Segundo a pesquisa realizada pela Hays, os benefícios tradicionais não são mais tão eficazes para reter esta geração.

No trabalho, é comum os recém-contratados pularem de um emprego para o outro, tratem os superiores como colegas de turma ou baterem a porta quando não são reconhecidos. "Descobrimos que eles não são revoltados e têm valores éticos muito fortes, priorizam o aprendizado e as relações humanas", diz Miriam. "Mas é preciso, antes de tudo, aprender a conversar com eles para que essas características sejam reveladas." (LOIOLA, 2009, Revista Galileu).<sup>6</sup>

De acordo com Vasconcelos et al. (2010), os jovens desta faixa etária buscam equilíbrio entre o pessoal e o profissional. Não esperam apenas grandes

---

<sup>6</sup> Revista Galileu. Disponível: < <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI111370-17579,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 10.09.2015.

cargos ou benefícios tradicionais. Buscam valores organizacionais que sejam compatíveis com os pessoais, crescimento intelectual, aprendizado e recompensas mais atrativas e que dialogam mais com o seu dia a dia (Figuras 11 e 12).



**Figura 12.** Recompensas e benefícios no trabalho que atraem a Geração Y  
Fonte: Pesquisa Geração Y e o mundo do trabalho (GroupHays, 2014)



**Figura 13.** Fatores de satisfação no trabalho para a Geração Y  
Fonte: Pesquisa Geração Y e o mundo do trabalho (GroupHays, 2014)

É improvável também que o direito a férias chame muito a atenção no grupo da Geração Y Brasileira [...] mais provavelmente devido à legislação que compreende que todos os empregados têm direito a até 30 dias de férias após apenas um ano inteiro de trabalho. Entretanto, um benefício de emprego que é muito valorizado é a assistência médica privada (até mais popular do que entre a amostra da pesquisa da Geração Y dos EUA), talvez sem surpresa, considerando que os gastos governamentais em saúde por pessoa no Brasil se posicionam bem abaixo da média da OCDE (Pesquisa Geração Y e o mundo do trabalho - *Hays, Recruiting Experts Worldwide*, p.8).

Com características tão particulares e uma grande necessidade de se intelectualizar, surge também a vontade de sair do Brasil, tanto para estudar quanto para trabalhar. De acordo com pesquisas como a Hays, é importante que os recrutadores desenvolvam maneiras alternativas de conseguir reter esses jovens talentos, e garantir que eles não se estabeleçam em outros países.

Edgar Schein (2007) publicou uma pesquisa que elencou as oito âncoras de carreiras, que pode ajudar a explicar a forma como a Geração Y se comporta e como lidar com suas ambições profissionais. Esse estudo foi realizado durante 12 anos, visando entender as decisões profissionais e pessoais dos entrevistados depois de sua graduação. Vasconcelos et al. (2010, p.232) abordam essas âncoras:

1. Autonomia/Independência (AI) – Preocupação com a liberdade e a independência. A escolha centra-se por buscar locais que ofereçam flexibilidade para decidir como e quando trabalhar. Para o autor, os membros deste grupo que possuem carreiras autônomas podem estar preparados para o futuro. Entretanto, os que ainda dependem de empregos estáveis para “planejar a liberdade” podem estar vulneráveis em função das mudanças de cenário.
2. Segurança/Estabilidade (SE) – Escolha de vínculos de trabalho que asseguram a segurança física e financeira. O predomínio é do sentimento de estabilidade e garantia de emprego. Schein chama a atenção ao fato de que, em função do cenário de mudança, indivíduos ancorados em (SE) precisam cada vez mais deslocar a dependência sobre uma organização para si própria.
3. Competência técnica-funcional (TF) – Preocupação com o desenvolvimento da perícia pessoal e especialização construindo a carreira em uma área técnica específica ou determinada profissão. Para Schein, cada vez mais aumenta a consciência da importância do conhecimento e da habilidade, mas faz reflexões sobre as consequências pessoais de se basear a carreira em conhecimento em um mundo em constante mudança.
4. Competência gerência geral (CG) – Preocupação central com a integração dos esforços dos outros para a obtenção de resultados e com a articulação das diferentes funções de uma organização. Para o autor, esta âncora está vinculada ao reconhecimento/recompensa em posições desta natureza e destaca a importância de um desenvolvimento de habilidades emocionais face ao aumento de complexidade da função de gestão.
5. Criatividade empresarial (CE) – Preocupação em criar negócios, novos produtos ou serviços. O predomínio é do impulso criativo. Diante do cenário de mudança, Schein destaca que os ocupantes desta âncora poderão ter cada vez mais oportunidades.
6. Serviço ou dedicação a uma causa (SD) – Busca contribuir para a melhoria da sociedade. A prioridade é o desejo de servir a uma causa. Para Schein, o número de pessoas que se destacam com esta âncora está aumentando em função de um contexto mais complexo.
7. Desafio puro (DP) – A preocupação central é buscar oportunidades para achar soluções para problemas aparentemente insolúveis, vencer situações adversas ou oponentes. A prioridade é vencer o impossível. Para o autor, há uma dúvida se o crescimento de ocupantes desta âncora é de fato inclinação ou necessidade de adaptação aos desafios impostos pelo mundo dos negócios.



8. Estilo de vida (EV) – Busca oportunidades que permita conciliar e integrar necessidades pessoais, familiares e as exigências da carreira. Para Schein, esta âncora é a que mais mudança apresenta desde a pesquisa original e a que mais cresce já que traz em seu bojo o conceito de carreira para a vida. Ela representa a mudança no modelo de contrato de trabalho – as empresas menos proprietárias dos empregados.

Para Schein (2007), o conceito de âncoras de carreiras são autopercepções referentes aos talentos, habilidades, atitudes, valores, motivos e necessidades que as pessoas possuem em relação a um trabalho que estão desenvolvendo ou que almejam desenvolver.

Ao analisar a pesquisa já citada da empresa Hays com 1000 jovens brasileiros que pertencem à Geração Y, podemos comprovar que essas âncoras elencadas por Schein estão presentes, e são relevantes para a escolha de uma carreira e busca profissional destes jovens. A Figura 13 mostra os indicadores de sucesso na carreira para a geração do milênio e indica que a âncora oito está representada no segundo indicador de sucesso para essa geração.



**Figura 14.** Indicadores de sucesso na carreira para a Geração Y  
Fonte: Pesquisa Geração Y e o mundo do trabalho (GroupHays, 2014)

A âncora 5 também é representada por um indicador e compete 27% de importância no ranking de indicadores de sucesso dessa faixa etária. Isso demonstra como os jovens, principalmente de economias emergentes, de acordo com Ernst e

Young (2012), estão cada vez mais preocupados com a sociedade em que vivem, e acreditam que seu trabalho precisa agregar crescimento profissional com seus valores e princípios.

Também é possível perceber que a âncora dois, que aborda a segurança/estabilidade, não é mais um indicador de sucesso e nem uma busca constante e primordial no comportamento do jovem. O gráfico citado anteriormente demonstra que os jovens possuem muitas outras preferências, ambições e indicadores de sucesso. E que a estabilidade não é mais uma grande preocupação.

A geração Y não olha para uma grande e estabilizada empresa e pensa, “onde será que eu me encaixo na sua complexa organização?”. Ao invés disso, eles olham para um possível empregador e pensam, “onde será que  *você*  irá se encaixar na  *minha*  história de vida”. Em cada etapa durante este caminho a Geração Y quer encontrar um ambiente de trabalho que se encaixe no estilo de vida que estão construindo para eles próprios (TULGAN, 2009, p.10).

Tulgan (2009) elenca 14 mitos muito comuns, ao se pensar na Geração Y no mercado de trabalho. Falsas percepções, como a falta de lealdade e comprometimento com as empresas nas quais trabalham, que esses jovens querem apenas trabalhos divertidos e ser “deixados em paz”. Estes mitos surgem porque apesar de ser uma nova geração, a maneira de gerenciar funcionários não se modernizou. São eles: Mito 1 : Geração Y é desleal; Mito 2 : Eles não vão fazer o trabalho pesado; Mito 3 : Eles não sabem muito e têm períodos curtos de atenção; Mito 4: Eles querem a melhor tarefa no primeiro dia de trabalho; Mito 5 : Eles precisam que o trabalho seja divertido; Mito 6 : Eles querem ser deixados sozinhos no trabalho; Mito 7 : Eles querem que seus gerentes façam o trabalho por eles; Mito 8 : Eles não se preocupam em subir na escadaria da carreira; Mito 9 : Dinheiro e benefícios tradicionais não importam para eles; Mito 10 : O dinheiro é a única coisa que importa para eles; Mito 11 : Eles não respeitam os mais velhos; Mito 12 : Eles querem aprender apenas a partir de computadores; Mito 13: É impossível transformá-los em funcionários que ficarão muito tempo na empresa; Mito 14: Eles nunca serão bons gestores , porque eles são muito egoístas.

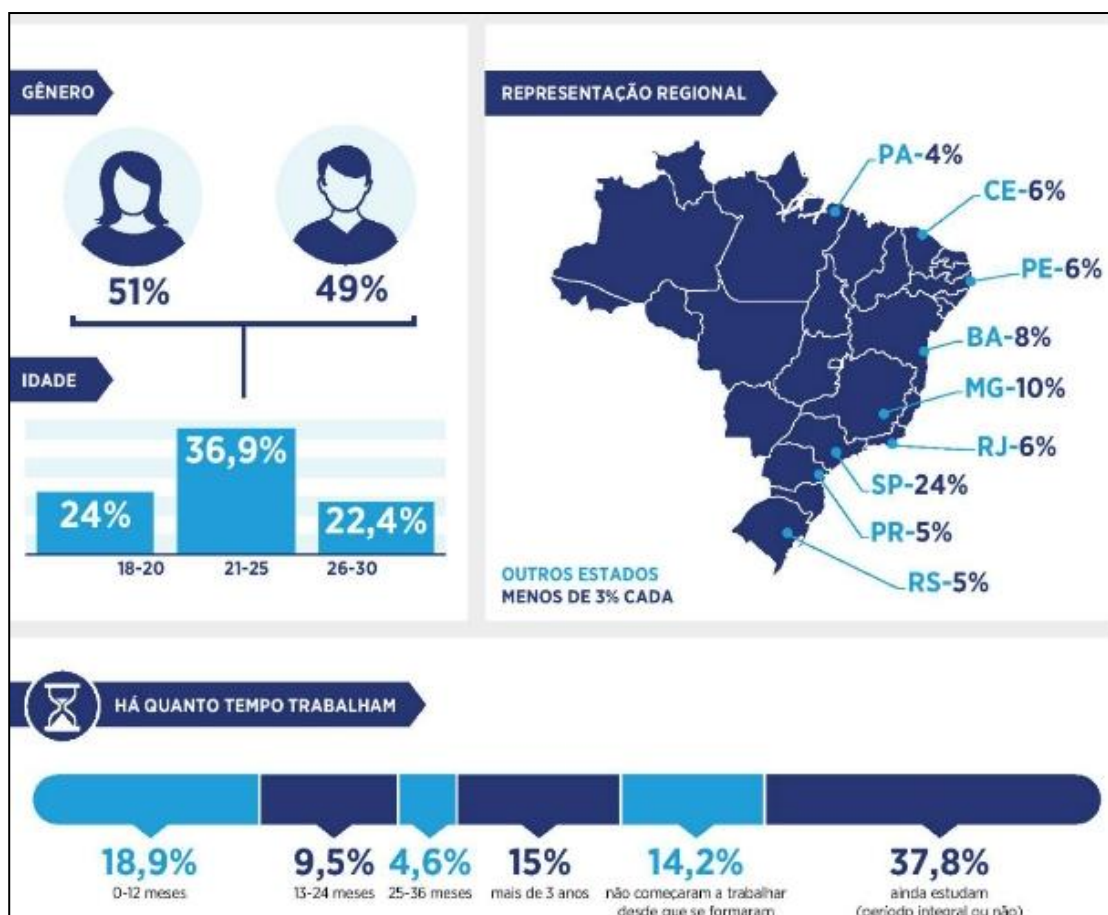
Os jovens podem ser bastante leais e comprometidos, porém não da maneira como os chefes estão acostumados. Tulgan (2009) afirma que eles praticam uma lealdade “just-in-time”, como aquela que já funciona naturalmente no tratamento com os clientes e consumidores.

Tulgan (2009) explica que a Geração Y não tem como foco trabalhos divertidos. Eles querem ser levados a sério. Porém, preferem trabalhos que sejam desafiadores e estimulantes e querem entender a relação entre seu trabalho e a organização. Também esperam flexibilidade na maneira com que trabalham. A Geração Y é uma geração que gosta e precisa de *feedbacks* e incentivos diferentes para fazer um bom trabalho. Por isso, não querem ser deixados em paz. Como já vimos na Figura 10, eles preferem gerentes e chefes que os auxiliem, ensinem e cobrem resultados.

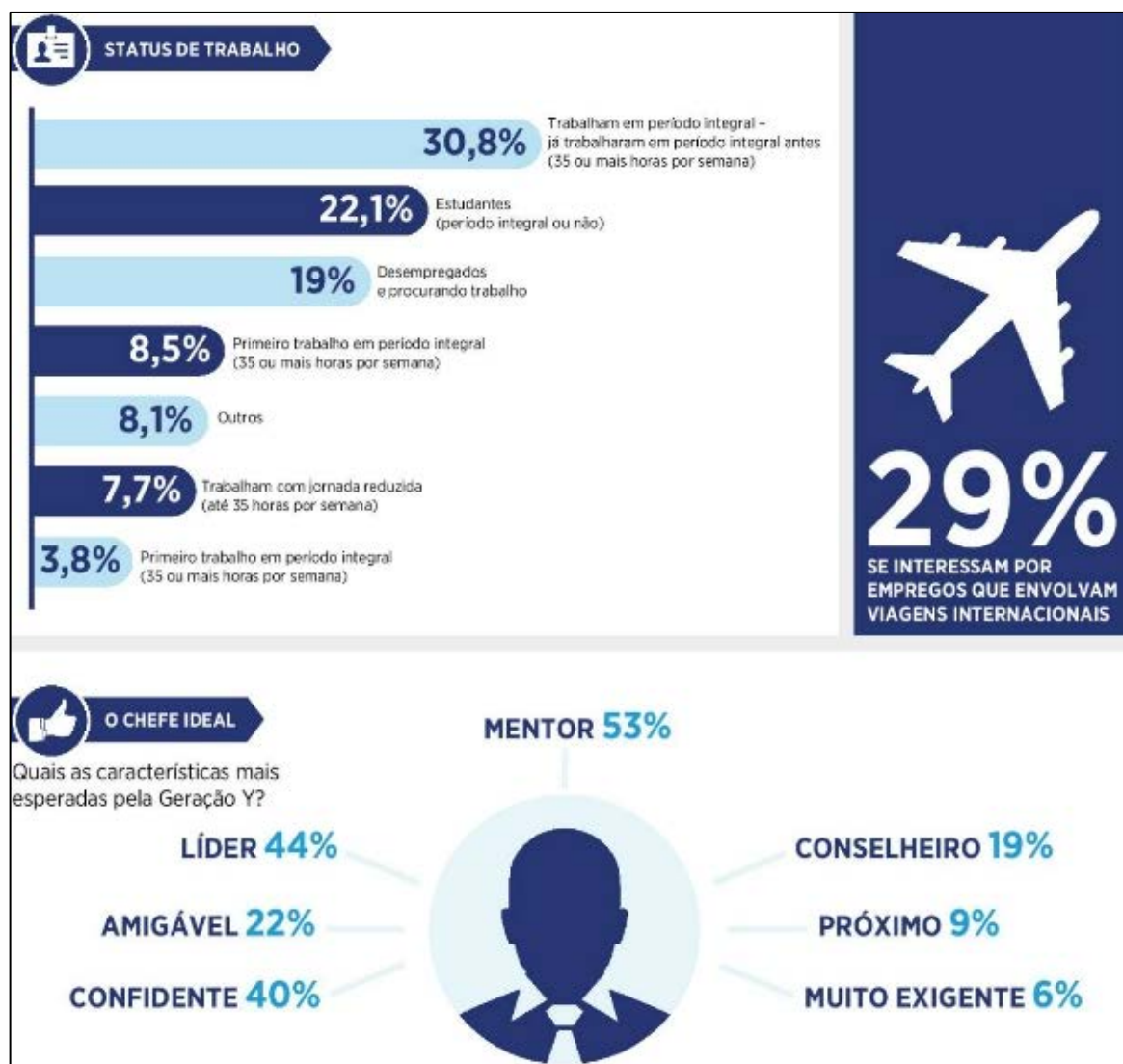
A partir destes mitos, Tulgan (2009) desenvolveu nove passos para facilitar e modificar a maneira como os líderes gerenciam esta geração. São eles:

1. Colocá-los no objetivo com a mensagem certa.
2. Torná-los trabalhadores com conhecimento.
3. Pratique a gestão *in locus*, e dê uma mão forte.
4. Dê-lhes o dom do contexto. Ajude-os a compreender o seu papel na sua empresa e onde eles se encaixam nela.
5. Faça com que eles se preocupem em fornecer um serviço de qualidade ao consumidor.
6. Ensine-os a se auto gerir.
7. Ensine-os a serem gerenciados por você.
8. Guarde o melhor da geração y um dia de cada vez.
9. Construa a próxima geração de líderes. (TULGAN, 2009, 16)

Ele explica que a melhor forma de obter alto rendimento no trabalho da geração Y é manter um gerenciamento altamente especializado e com acompanhamento frequente.



**Figura 15.** Geração Y no mercado de trabalho brasileiro  
Fonte: Revista Exame (2014)



**Figura 16.** Geração Y no mercado de trabalho brasileiro  
Fonte: Revista Exame (2014)

**CAPÍTULO 4**  
**METODOLOGIA**

---

## 4 METODOLOGIA

Com o intuito de tentar apreender as singularidades das concepções presentes sobre as diferentes vivências que contemplam a Geração Y, e também fazer uma análise comparativa sobre a realidade dessa geração, foi realizado um grupo focal com universitários de cursos de Humanas que se enquadram na Geração Y.

Para Borges e Santos (2005), o grupo focal é uma dentre as várias modalidades disponíveis de entrevista grupal e/ou grupo de discussão. Os participantes dialogam sobre um tema em particular ao receberem estímulos apropriados para o debate (RESSEL et. al., 2008). Segundo Perosa e Pedro (2009), é uma forma de coleta de dados diretamente por meio da fala de um grupo, que relata suas experiências e percepções em torno de um tema. Desse modo, o grupo focal é uma técnica para explorar qualitativamente um tema pouco conhecido, visando o delineamento de pesquisas futuras e a produção de sentido e significados sobre determinado tema, pois sua orientação está voltada para a geração de hipóteses e desenvolvimento de modelos e teorias.

De acordo com Nogueira-Martins e Bogus (2004), para a composição do grupo focal, este deve ser realizado por no mínimo seis e no máximo entre doze e quinze pessoas com tempo médio de noventa minutos, pois segundo Gatti (2005), grupos maiores limitam a participação, as oportunidades de trocas de ideias, o aprofundamento no tema e o registros dos dados.

Sendo assim, para a realização deste grupo focal, foram selecionadas 8 (oito) pessoas da Geração Y – nascidos até 1994 – de ambos os sexos, todos universitários de cursos de humanidades, que estão prestes a ingressar no mercado de trabalho.

Também foi realizada uma entrevista com uma especialista sobre o mercado de trabalho com a finalidade de melhor compreensão do grupo focal realizado. A entrevista é uma técnica especialmente indicada quando é preciso localizar pessoas que, em função da experiência ou do cargo que ocupam, têm informações preciosas sobre o tema estudado (DENCKER, 2004). A professora Doutora Claudia Nociolini Rebecchi tem como focos de pesquisa a Comunicação e o Trabalho e a Organização e Gestão do Trabalho.

## **4.1 Objetivos**

Coletar informações sobre os hábitos e o perfil desta geração, assim como suas expectativas em relação ao mercado de trabalho e a forma como veem o futuro dentro deste cenário tão competitivo e turbulento.

## **4.2 Esquema de investigação**

### **4.2.1 Método: a entrevista coletiva**

O método de pesquisa utilizado foi a entrevista de profundidade em grupo, ou entrevista coletiva. Este método compreende a participação de um grupo selecionado de pessoas para investigar com maior precisão de detalhes as informações necessárias para cumprir os objetivos traçados da proposta.

Essa metodologia foi aplicada como uma sessão de pesquisa qualitativa, denominada grupo focal (GF). O grupo implica a definição de um público-alvo para que a temática da pesquisa seja aplicada.

A premissa é a de que os pequenos grupos tendem a reproduzir nos jogos de conversação o discurso ideológico das relações macrossociais. Eles seriam, pois, uma forma de desvelar este processo de alienação e torná-lo consciente para os participantes (GONDIM, 2003, p.152).

Com isso, é feita a seleção de pessoas que tenham o perfil de acordo com o público determinado. Dentro dessa triagem, indivíduos com diversas características dentro do perfil delimitado são selecionados, tais como classe social, estado civil, profissão, entre outros. Isso acontece para que a variedade, a abrangência e a confiabilidade das informações sejam maiores, pois cada pessoa tem visão e opinião diferentes sobre um mesmo assunto.



A opção por grupos de conhecidos ou desconhecidos merece igual atenção. Os primeiros, comuns quando realizados em organizações formais, facilmente reproduzem acordos implícitos sobre o que deve ou não deve ser dito e é preciso considerar isto na análise dos resultados, o que exige o cruzamento dos dados daí advindos com aqueles obtidos por meio de outras técnicas de coleta de dados (GONDIM, 2003, p.154).

A entrevista foi estruturada em quatro momentos: primeiro, segundo e terceiro, com duração de 30 minutos cada, totalizando uma hora e meia de duração. Cada sessão foi preparada com um foco diferente da outra, para que a mensuração de cada uma pudesse gerar um panorama completo da situação estudada.

No caso da entrevista com a especialista em mercado de trabalho, essa foi estruturada e enviada por e-mail à especialista em janeiro de 2016 e continha cinco questões (Apêndice A).

#### **4.2.2 Técnicas empregadas**

a) Para a coleta dos dados – roteiro, ficha de observação, dinâmicas de grupo.

Antes da aplicação da entrevista, elaboramos um roteiro contendo o passo a passo do que deveria ser feito durante as sessões. O objetivo foi projetar o que deveria ser realizado por parte do moderador, como dinâmicas de abertura e fechamento a serem aplicadas em cada bloco, perguntas a serem abordadas e reflexões acerca dos temas discutidos.

O roteiro estruturado foi formado por três blocos. A aplicação da entrevista foi planejada para iniciar com a apresentação de todos os entrevistados. Para o primeiro bloco, foi pensada uma dinâmica inicial de apresentação de cada entrevistado, em que eles interagiriam para criar um ambiente mais descontraído; perguntas sobre comportamento, hábitos e introdução a profissões; e dinâmica final para sintetizar o que foi discutido para caracterizar o que o grupo de entrevistados tinha em comum.

A dinâmica de abertura desse primeiro bloco foi pautada em uma técnica de socialização estimulada por questões como nome, idade, curso, cidade de

origem, o super-herói favorito, as características favoritas e no que queria se assemelhar a ele, de forma a ocorrer uma caracterização individual.

Após essa introdução, foi iniciada a caracterização do grupo, com os seguintes questionamentos:

- ✓ O que fazem para se divertir?
- ✓ Qual a relação com o curso que vocês fazem?
- ✓ Como escolheram esse curso?
- ✓ Como se relacionam com as tecnologias digitais (frequência de uso, tipos de equipamentos, quantidade de horas no dia, atividades que fazem por meio delas)?
- ✓ O que mais gostam de fazer no fim de semana?
- ✓ O que é mais importante em termos de relacionamento?
- ✓ Qual sua melhor característica? E seu pior defeito?

O objetivo desta etapa foi filtrar os interesses da Geração Y e descobrir as idealizações e perspectivas desses jovens em relação ao mercado de trabalho, a vida particular e os relacionamentos interpessoais que possuem.

Ainda no primeiro bloco, foi realizada uma dinâmica intermediária que questionava sobre a melhor característica, pior defeito e os valores do super-herói favorito. E quais desses fatores os pesquisados observavam neles mesmos atualmente. Essa dinâmica teve o objetivo de saber os valores dessa geração e mapear um pouco mais o perfil dela.

Para encerrar o bloco, foi proposta a elaboração de um quadro de forma coletiva e pedido aos entrevistados para falar sobre os cursos que fizeram até hoje a fim de se capacitarem para o mercado de trabalho. A finalidade foi a de provocar uma discussão para fazer surgir pontos comuns ao grupo. O objetivo da atividade foi mapear desde quando a Geração Y se capacita, e quais os cursos mais realizados por eles.

O segundo bloco teve como premissa definir as características, demandas e anseios sobre o mercado de trabalho dessa geração. Para alcançar tal feito, na dinâmica de abertura do bloco cada jovem foi responsável por responder uma questão (elaborada pelos pesquisadores). As questões se referiam às perspectivas

deles em relação ao mercado, ao seu comportamento no dia a dia e sua realização mediante as escolhas universitárias:

- ✓ Depois que você se formar, qual o seu maior medo?
- ✓ Qual a maior cobrança dos seus pais em relação ao seu futuro no mercado de trabalho?
- ✓ Você é feliz com o curso que escolheu?
- ✓ Você se considera uma pessoa focada em objetivos?
- ✓ Como você lida com os resultados de suas escolhas? Tem dificuldades para realizar suas escolhas?
- ✓ Onde você sonha em trabalhar? Por quê?
- ✓ Como você lida com frustrações?

Em seguida, realizamos uma discussão das perspectivas da Geração Y em relação às perspectivas de futuro profissional e como vislumbram que seja o ideal de organização que queiram fazer parte e/ou se identificam. Os tópicos abordados foram:

- ✓ Como se veem depois de formados?
- ✓ O que esperam encontrar no mercado?
- ✓ Como acreditam que são vistos pelo mercado de trabalho?
- ✓ O que seria um ambiente de trabalho favorável e um desfavorável?
- ✓ Quais tipos de empresas que gostaria de trabalhar?
- ✓ Que tipos de trabalho preferem? (freelance, home office, trainee).
- ✓ Num trabalho de grupo o que prefere fazer: liderar, organizar, relatar, finalizar?

Para finalizar este bloco, realizamos uma dinâmica de encerramento na qual os pesquisados montaram uma torre (com atributos definidos por eles) para descrever a empresa dos sonhos.

O terceiro e último bloco foi planejado para que os participantes definissem, segundo os preceitos deles, o que julgam importante nas relações de trabalho e as características da empresa na qual eles gostariam de trabalhar.

Na dinâmica de abertura, trabalhamos com a apresentação de um *slide* que continha as maiores dualidades da Geração Y, para que sua análise gerasse alguma reflexão no grupo sobre tais questionamentos.

A seguir, geramos um debate sobre os tópicos abaixo:

- ✓ O que chama mais atenção: remuneração ou bem estar no trabalho?
- ✓ O que o motiva numa empresa?
- ✓ O que chama sua atenção em uma empresa?
- ✓ O que faria você sair de uma empresa?
- ✓ Como você se vê daqui a 10 anos?
- ✓ Que estratégia seria viável para mantê-lo em uma empresa? O que não seria viável?
- ✓ O que o estimula a trabalhar?
- ✓ O que o faria ficar em uma organização por mais de 10 anos?

O objetivo dessas perguntas foi traçar o que de fato é importante para esses jovens no que se refere ao mercado de trabalho, e por que se diferenciam tanto das gerações passadas em relação a sua rotatividade dentro do mercado de trabalho.

Para finalizar o grupo focal, todos os participantes preencheram um plano de carreira com as diretrizes e direcionamentos de sua vida profissional para os próximos dez anos.

Paralela à elaboração do roteiro, foram estruturadas fichas de observação sobre cada bloco, que ficaram com dois observadores da sessão. O propósito desse material foi complementar as informações obtidas do moderador e ter a percepção de diferentes pessoas, para que durante a mensuração dos dados coletados a conclusão fosse a mais completa e objetiva possível, eliminando os “achismos”.

Cada ficha foi preparada para cada bloco, contendo o nome do participante que estava sendo analisado, o tipo de participação feita por ele (desde “excelente” a “sem participação efetiva”) e a resposta dada a cada pergunta feita pelo moderador.

**CAPÍTULO 5**  
**RESULTADOS**

---

## **5 RESULTADOS**

Para a análise de dados obtidos com a realização de um grupo focal (GF) voltado à coleta de informações sobre os hábitos e o perfil da Geração Y e sua expectativa em relação ao mercado de trabalho, contamos com três ferramentas: vídeo, fichas e dinâmica. O vídeo, ou seja, a gravação do GF, foi muito útil para que os avaliadores não perdessem nada do que foi dito. Também utilizamos do resumo dos blocos por meio das fichas de avaliação. Nessas fichas que os avaliadores (no caso, as próprias pesquisadoras) captaram as ideias principais dos pesquisados e puderam traçar o perfil deles. Por fim, utilizamos as dinâmicas ao final de cada bloco. Elas serviram para resgatar todas as informações que foram discutidas durante todo o bloco e também avaliar o que era consenso entre os pesquisados.

### **5.1 Público ou segmento atingido e caracterização da amostra**

O público escolhido para o grupo focal foi o de jovens nascidos até 1994, três homens e cinco mulheres, dos cursos de humanidades, classe média e com perspectivas de entrada no mercado de trabalho até 2016. A escolha por universitários se deu ao fato de estarmos buscando a perspectiva de jovens da geração y que estão prestes a ingressar no mercado de trabalho em grandes ou médias empresas. É importante ressaltar que esta amostragem impacta em um resultado que poderia ser diferente se incluísse jovens de fora da universidade, ou de uma diferente classe social.

### **5.2 Apresentação de dados**

Na apresentação de dados, relatamos as informações que conseguimos coletar em nosso grupo focal, tais como a caracterização geral do grupo participante, o conteúdo de cada bloco e suas respectivas interpretações.

### 5.3 Caracterização do grupo

#### 5.3.1 Descrição do grupo e perfil referente ao 1º bloco

A pré-análise do GF teve por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento da pesquisa (BARDIN, 2009). Retomaram-se as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa, reformulando-os frente ao material coletado, e na elaboração de indicadores que orientaram a interpretação final (MINAYO, 2007). Sendo assim, foram realizados, além do questionário prévio para roteirização do GF, alguns indicadores que guiassem os resultados pretendidos, além de se manterem fiéis à proposta do estudo.

Esta fase foi completada pelas três seguintes tarefas: leitura flutuante, constituição do corpus e reformulação de hipóteses e objetivos (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007). Leitura flutuante consiste em tomar contato exaustivo com o material para conhecer seu conteúdo (MINAYO, 2007). O termo flutuante é uma analogia a atitude do psicanalista, pois pouco a pouco a leitura se torna mais precisa em função de hipóteses e das teorias que sustentam o material (BARDIN, 2009). Constituição do corpus é a organização do material de forma que se possa responder a algumas normas de validade, tais como representatividade (que represente de forma fidedigna o universo estudado), homogeneidade (deve obedecer com precisão aos temas) e pertinência (os conteúdos devem ser adequados aos objetivos do trabalho) (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007). Todos esses fatores foram realizados anteriormente, assim conseguimos investigar as características fundamentais da Geração Y para que o GF de fato fosse efetivo.

O GF foi formado por 8 integrantes que, inicialmente, ao chegarem à sala já preparada para a aplicação do grupo focal, pareciam estar tímidos e introspectivos, não sabendo direito o que iria acontecer. Algumas conversas soltas se desenvolveram, mas eram breves e rasas.

Antes da iniciação do primeiro bloco, a mediadora Andréa Martins explicou o que era um GF e nossa razão de estarmos fazendo-o, mencionando previamente que seria realizada uma conversa sobre a Geração Y. Após esta

introdução, demos início à dinâmica de abertura, de duração estimada em 8 minutos. Os pesquisados se apresentaram e relataram sobre seus super-heróis, muitos com paixão e admiração e outros com um pouco de timidez. Um pesquisado disse não saber muito de super-heróis.

Ao se apresentarem uns aos outros, eles já estavam menos tímidos e um pouco mais relaxados. Quando o assunto foi “sair para se divertir”, quase a maioria dos pesquisados relatou gostar de sair com os amigos para beber, comer, viajar e consumir de modo geral. A atividade sexual dos integrantes também foi colocada em discussão neste momento. Em relação ao curso, a maioria relata ter pesquisado sobre ele, e dois membros disseram que fizeram a escolha por exclusão. A maioria diz gostar muito do curso e das possibilidades futuras que ele oferece dentro do mercado de trabalho.

No que diz respeito às tecnologias, todos se envolvem muito com ela, mas obtivemos algumas respostas que destacamos:

**Membro 1:** Conseguimos separar o que é tecnologia do que é pessoal. As gerações passadas focam muito no pessoal e deixam a tecnologia, a Geração Z foca muito na tecnologia, e esquece o pessoal. Acredito que nós sejamos um equilíbrio neste aspecto.

**Membro 4:** Às vezes me sinto refém da tecnologia, por que em tudo o que faço, preciso dela. Em alguns momentos deixo de viver para mim, para viver em função da tecnologia.

Na dinâmica intermediária, quando questionados sobre os pontos positivos e negativos do seu super-herói favorito, e que falassem o porquê desse fator se assemelhar a eles, conseguimos avaliar um grande grau de reflexão nos pesquisados, e as respostas destacadas foram:

**Membro 2:** Acho que meu super-herói (Lindinha das Meninas Super Poderosas) possui um grande senso de maternidade, de cuidar do próximo, e isso se assemelha a mim. Entretanto, acredito que ele é ingênuo e acaba abrindo mão do que ele quer pelos outros.

**Membro 3:** O meu super-herói (Senhor Incrível) sabe o que quer e faz de tudo para alcançar seus objetivos. Mas abre mão de tudo o que tem para chegar lá, e isso se



assemelha comigo porque eu faço qualquer coisa pelo que quero, e acabo deixando minha família de lado, por exemplo, para alcançar isso.

**Membro 5:** O meu super-herói (Batman) tem como qualidade ser inteligente; entretanto, ele precisa ser frio para exercer seu papel. E isso se assemelha comigo, porque sou frio com os meus relacionamentos e não consigo me abrir de forma frequente.

Na dinâmica de fechamento podemos analisar que a maioria dos entrevistados começou a se capacitar com esportes, o que desenvolveu suas capacidades de comunicação e coletividade, posteriormente a grande maioria evoluiu para os idiomas, o que mostra uma preocupação prematura com o mercado; o inglês foi o idioma mais citado, apenas um dos entrevistados não tinha feito curso da língua. Cursos de capacitação durante a graduação também foram citados. Todavia, podemos analisar que eles também procuram cursos e conhecimentos em atividades como pintura em tela, aula de tecidos entre outros, o que demonstra que além de se preparar para o mercado, essa geração também demonstra necessidade em fazer cursos que satisfaçam seus desejos particulares.

Ao analisar este bloco inicial do GF, pudemos perceber um ambiente já mais descontraído, com os participantes começando a se expressar melhor. De maneira bem participativa, todos estavam dando suas respectivas opiniões, sabendo ouvir e se comunicar de forma organizada.

### **5.3.2 Descrição do grupo e perfil referente ao 2º bloco**

No segundo bloco do grupo focal, os integrantes já estavam mais animados e interagiram bastante com a mediadora e também entre eles. Após trabalhar no perfil do grupo e definir um perfil sólido dessa geração, o grupo focal passou a abordar diretamente o mercado de trabalho, suas características e as expectativas dos integrantes sobre ele.

A dinâmica de abertura, com duração estimada de cinco minutos, baseou-se em perguntas pré-estabelecidas que estavam nas cadeiras de cada um. Estas perguntas buscaram relacionar os alunos da área de humanidades com as

possibilidades do mercado de trabalho. As perguntas se mostraram fundamentais para entender quão preparada a Geração Y se sente para ingressar no mercado de trabalho, e como as suas relações com amigos, professores e familiares interferem nas decisões.

É possível definir que a Geração Y é uma geração que lida mal com frustrações e tem grande dificuldade de tomar decisões. As cobranças que mais ouvem dos pais são relacionadas a emprego e estabilidade. Apesar das cobranças, é uma geração bastante focada em seus objetivos, principalmente quando são tratados por eles próprios.

**Membro 1:** Meus pais me cobram muito que depois que eu saia da faculdade eu tenha um emprego, que eu fique vários anos nele.

**Membro 7:** Sonho em trabalhar em todo lugar porque quero ser músico, tocar por aí.

**Membro 5:** Não lido muito bem com minhas escolhas no começo, mas depois consigo entender e lidar bem com elas.

**Membro 4:** Sou feliz com o curso que eu escolhi fazer.

**Membro 8:** Corro atrás de um objetivo quando eu quero.

**Membro 2:** Tenho muita dificuldade em realizar minhas escolhas. Eu procrastino muito. Eu acabo trocando as coisas que eu gosto.

**Membro 6:** Eu odeio perder, não conseguir alguma coisa me frustra muito.

**Membro 3:** Meu maior medo é me afastar mais da minha família.

Ao serem questionados a respeito do futuro disseram se sentir receosos com o que pode acontecer. Possuem muitas expectativas, mas têm medo da dificuldade em encontrar o primeiro emprego.

**Membro 8:** Me vejo mandando em muita gente. Mas eu tenho medo de me formar e não acontecer isso. Eu sonho alto demais com o futuro.

**Membro 2:** Me imagino trabalhando em algum lugar que combine com quem eu sou. Hoje eu sinto que é uma coisa que pesa muito para mim. Eu não faço bem feito se eu não gosto do que eu estou fazendo.

**Membro 5:** Acho que vai ser difícil achar o primeiro emprego.

Houve algumas desavenças no ponto de vista da conciliação de valores e trabalho. Enquanto alguns entrevistados criam muitas expectativas de encontrar no mercado de trabalho um ambiente que combine com seus valores, outros enxergam que isso pode ser utópico.

Os entrevistados buscam encontrar no mercado de trabalho um ambiente que promova autonomia e liberdade, com bom relacionamento, reconhecimento e aprendizado constante.

**Membro 1:** Emprego tem. É só fuçar.

**Membro 7:** Busco um ambiente dinâmico, que aceite você do jeito que você é.

**Membro 4:** Eu queria um trabalho que me permitisse ter muita autonomia. Eu descobri que eu gosto de implementar coisas e propor e criar ações. Muitas vezes você sai da faculdade e entra no mercado de trabalho apenas para realizar trabalho operacional. Eu queria um lugar onde eu pudesse criar as coisas e não só seguir o que estão me passando.

**Membro 3:** Espero trabalhar em uma organização que deixe eu implementar aquilo que eu quero, que ouça os seus funcionários. Sei que o clima organizacional é muito importante.

**Membro 2:** Eu estava bastante pessimista, mas eu vejo pessoas que saíram da faculdade e estão conseguindo o que querem. Eu vejo que as empresas procuram muito pessoas com o perfil da nossa geração. Nossa geração tem muita coisa boa para entregar e as empresas enxergam isso.

Os participantes apontaram como pontos desfavoráveis em um ambiente de trabalho as atividades mecânicas, imposições e falta de confiança no trabalho que eles estão executando. Os entrevistados concordam que não querem passar o resto da vida trabalhando em tempo integral na frente do computador. Eles fazem questão do contato com pessoas e citam os pontos negativos:

**Membro 7:** Qualquer ambiente que você consiga despertar no funcionário o sentimento de medo.

**Membro 5:** Eu acho que é um ambiente que impõe. Onde você não tem nem a liberdade de pensar se aquilo é bom ou ruim.

**Membro 3:** Desfavorável para mim seria um lugar onde eu realizasse apenas atividades mecânicas. Favorável seria um ambiente bastante orgânico onde eu pudesse realizar bastante e ter muito contato com outros setores.

**Membro 6:** Trabalhar em um ambiente com cinco pessoas que se odeiam, que fazem fofoca e que colocam a vida pessoal em pauta. Isso desgasta e é pouco profissional. Enquanto um ambiente favorável é um lugar onde as relações são profissionais e onde haja liberdade.

Com relação aos tipos de trabalho que preferem executar, apontaram principalmente planejamento, pesquisa e estruturação. É claro que fazem parte de um grupo que prefere liderar, mas que não descartam a execução e, como citado por um dos participantes, “colocar a mão na massa”.

**Membro 3:** Gostaria de trabalhar efetivada. Mas não gostaria de trabalhar sentada na frente do computador. Meu negócio é trabalhar com pessoas. Um trabalho que me dê possibilidade de conhecer mais gente.

**Membro 2:** Uma empresa que me capacitasse sempre. Cursos, atividades. Acredito que fica mais dinâmico.

**Membro 7:** Uma empresa que eu pudesse trabalhar na parte de criação, mas ao mesmo tempo que eu pudesse perambular pela empresa e conhecer e conversar com pessoas.

Ao serem questionados a respeito da maneira como a sua geração é vista no mercado de trabalho, apontaram características como pró-atividade, pluralidade e dinamicidade. Apesar do ponto de vista positivo apontado por alguns participantes, outros apontaram a Geração Y como uma geração rasa e com pouco aprofundamento em assuntos específicos. Um assunto que gerou bastante discussão.

**Membro 4:** Nossa geração é vista como muito flexível porque a gente está acostumado desde o ambiente universitário a lidar com situações muito adversas. A nossa geração é muito proativa. As pessoas que estão lá fora sabem que apesar de não termos muito *know how*, porque nos envolvemos mais com coisas da faculdade,

somos dotados de coisas muito plurais e sabemos lidar com diferentes áreas da comunicação.

**Membro 7:** É uma geração de pessoas muito incompetentes do ponto de vista intelectual, porque é uma geração que está colando muito do celular para fazer prova. Ao mesmo tempo que você abre o leque, porque você tem um bombardeio de informações, você não se aprofunda em nada.

**Membro 6:** Nossa geração é um pouco rasa em algumas coisas. Quando você está em uma palestra ou roda de discussão, falta o conhecimento aprofundado. Por outro lado, concordo que somos dinâmicos, e dependendo do cargo que você for designado, você tem que ser dinâmico e não pode perder tempo se aprofundando. Temos muita dificuldade de sentar e ler sessenta páginas, mas se nos pedem para realizar coisas mais dinâmicas, nos animamos.

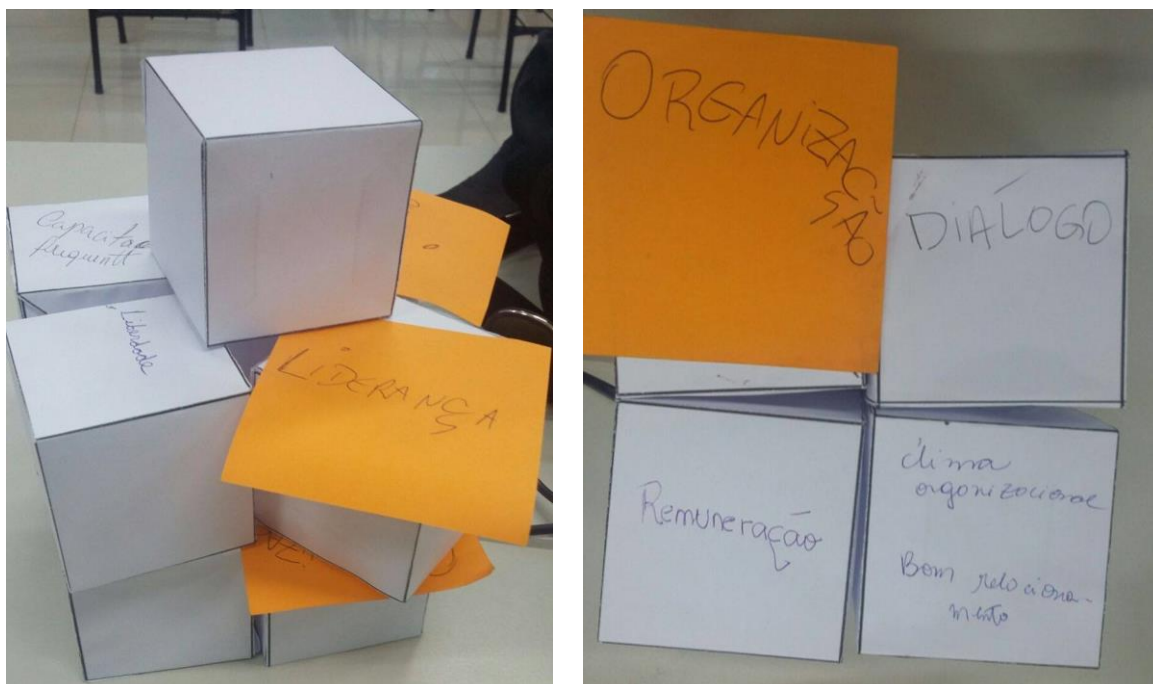
**Membro 4:** Eu espero muito de uma empresa que eu possa aprender trabalhando. Então não faz sentido entrar sabendo tudo.

A dinâmica de encerramento trouxe para os participantes o desafio de criar uma pirâmide que representasse a empresa dos sonhos para eles. Com 12 cubos disponíveis, eles definiram quais seriam as características mais importantes, colocando-as na base, e levantaram a torre. Decidiam as características em conjunto, e o resultado pode ser visto nas figuras abaixo, obtidas por Andréa Martins.



Figura 17. Dinâmica de encerramento





**Figura 18.** Pirâmide representando a empresa dos sonhos dos participantes

As características colocadas foram clima organizacional, remuneração, diálogo, autonomia e dinamismo, e ficou definido em conjunto que as características básicas e essenciais em uma organização ficariam embaixo. Foram elas: Organização; Diálogo; Remuneração; Cultura Organizacional; Bom relacionamento. O segundo andar da pirâmide ficou reservado para as características mais específicas, a saber: Liberdade; Liderança; Dinamismo; Capacitações frequentes. Por último, dedicaram ao topo da pirâmide um cubo branco que tinha como objetivo representar a liberdade e a capacidade de uma empresa de se reinventar.

### 5.3.3 Descrição do grupo e perfil referente ao 3º bloco

O terceiro bloco teve como objetivo principal definir qual é a melhor empresa para se trabalhar na visão da Geração Y.

A dinâmica de abertura trabalhou com a comparação de características apresentadas em *slides* para abrir a discussão sobre o que os pesquisados consideram mais importante dentro de uma organização. A principal comparação foi remuneração *versus* bem estar no trabalho. Apenas dois entrevistados valorizaram o

bem estar antes da remuneração. Alguns apontaram que essa escolha é mais fácil de ser feita quando existe estabilidade e ajuda dos pais. E um pesquisado apontou que ambas as características podem conviver, e que a escolha depende do nível de cada uma.

**Membro 5:** O que me atrai em uma organização é o sentimento de que eu possa ajudar as pessoas.

**Membro 1:** Quando você coloca tempo livre como um dos termos, você já sugere que você vai estar preso. Então é legal uma organização que permita que você sinta o máximo de liberdade. Simular essa liberdade ao máximo.

**Membro 2:** Eu entendo que as empresas estão encontrando seu caminho no sentido de ajudar a sociedade.

**Membro 6:** No fundo mesmo, muita gente pensa na remuneração. A remuneração, dependendo do seu momento, pode sobrepor até valores.

**Membro 7:** Se fosse para escolher entre uma empresa onde eu ganharia 1800 reais e ter um super bem estar, ou 5000 reais em outra, talvez a de 5000 brilharia meus olhos. Então existem outras coisas como tempo livre para realizar projetos paralelos.

**Membro 2:** Por ter a liberdade da idade, e da falta de vínculos e dependência de outras pessoas, nós temos liberdade para escolher o bem estar.

O clima organizacional e a remuneração lideraram as características que mais atraem os pesquisados em uma empresa, seguidos pela liberdade de atuação, a vontade de ajudar as pessoas e os valores.

Ao se considerarem parte de uma empresa, o que mais motivou o grupo de entrevistados foi a valorização e o reconhecimento de seu trabalho. Eles consideraram muito importante o bom relacionamento com os colegas de trabalho e também um ambiente leve que garanta tempo livre para fazer o que gostam.

**Membro 1:** Temos a opção de escolher o bem estar porque os nossos pais nos bancam. Estamos sempre inquietos. Nunca estamos satisfeitos. O meu emprego dos sonhos, eu quero cumprimentar todo mundo, fazer algo que eu goste. Ter um tempo livre e ganhar um dinheiro justo para a minha função.

**Membro 6:** Algo que me motiva muito é quando eu sou reconhecido pelo meu trabalho. A pessoa reconhece a minha importância e sabe que eu posso ajudá-la.



**Membro 4:** O que me motiva muito é a boa relação com as pessoas do trabalho.

**Membro 7:** É um ambiente que eu quero continuar a relação com as pessoas com quem eu trabalho.

**Membro 2:** Acho horrível passar 30 anos da minha vida fazendo exatamente a mesma coisa.

**Membro 6:** Nossa geração realmente é acomodada.

Ao abordar a questão de mobilidade no mercado, os entrevistados acreditam que a inovação nas funções, a possibilidade de trocar de funções e o aprendizado constante são características que podem fazê-los ficar em uma empresa por mais de dez anos. A rotina e as atividades mecânicas não agradam esse grupo, e passar muito tempo fazendo a mesma coisa seria um motivo que os faria trocar de empresa.

**Membro 5:** Ter a possibilidade de estar sempre se inovando.

**Membro 5:** Se o trabalho fosse muito legal.

**Membro 6:** É para colocar na balança, as vantagens e desvantagens de ser novo na empresa ou ser o mais antigo. Nossa geração às vezes é um pouco mimada.

**Membro 2:** Eu sei que eu não trabalharia tão bem se eu não gostasse do lugar e do que eu faço. Antigamente, trocar de empresa era uma coisa ruim. Atualmente, trocar de empresa é bem legal e sinônimo de crescimento.

**Membro 7:** Nossa geração atual é muito dinâmica e a passada é muito estável.

**Membro 4:** Eu gostaria de ter um trabalho com benefícios e tempo livre para poder utilizar os benefícios. Para que ter um grande salário, se não podemos gastar?

**Membro 3:** Para eu conseguir ficar dez anos em uma empresa, ela tem que se reinventar. Minha coordenadora disse para mim que a nossa geração é uma geração que quer mudar tudo.

A dinâmica que fechou o bloco e encerrou o grupo focal foi a construção de um plano de carreira. Para isso, utilizamos um plano desenvolvido pela ContaAzul<sup>7</sup>, empresa de consultoria em gestão e empreendedorismo.

Primeiramente cada participante definiu e avaliou suas competências. A segunda etapa foi a construção de uma análise *SWOT* (é uma ferramenta utilizada para encontrar alternativas estratégicas e alcançar soluções satisfatórias em curto, médio e longo prazo. A sigla é traduzida como Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), seguida pela construção dos objetivos profissionais e finalizando com um plano de ação para atingir estes objetivos. Esta dinâmica nos permitiu analisar como os pesquisados se enxergam e o que esperam para o futuro.

Para avaliar as competências, os participantes deram notas de 1 a 4 para cada competência, considerando os comportamentos que compõem cada uma destas competências. Como é possível perceber no Quadro 2, as competências melhor avaliadas foram sensibilidade e visão horizontal. Enquanto as piores avaliadas foram eficiência pessoal e desenvolvimento de outros. No apêndice, é possível encontrar os planos de cada participante e a média das notas.

Competência	Média – Notas
Autoconhecimento	3
Eficiência Pessoal	2
Adaptabilidade	3
Sensibilidade aos outros	3,5
Visão Horizontal	3,5
Comunicação Eficaz	3
Desenvolvimento de outros	2,5
Foco em <i>Stakeholders</i>	2,5
Inovação	3
Comprometimento com resultados	3

**Quadro 2.** Avaliação de competências

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://contaazul.com/blog/modelo-de-planejamento-de-carreira/>>.

A análise *SWOT* buscou definir a situação profissional atual de cada participante, sendo possível analisar alguns pontos em comum. O quadro 3 mostra quais foram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças definidas.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Comunicação Flexibilidade Persistência Criatividade Dinamicidade Comprometimento Responsabilidade Empatia Inovação Autodidata Motivação Repertório Paixão	Pontualidade Insegurança Desorganização Ansiedade Orgulho Instabilidade Procrastinação Acomodação Falta de Foco Fragilidade Disciplina Bipolaridade
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Informação Acessível Relações Interpessoais Contatos Crescimento profissional Remuneração	Medo Alta Competitividade Mercado fraco Crise Baixa valorização da profissão Baixo conhecimento do mercado sobre a profissão

**Quadro 3.** Análise SWOT

Em seguida, os entrevistados montaram uma lista com seus objetivos profissionais e pessoais para o futuro. As listas incluíram metas como boa remuneração e dedicação aos hobbies. Ao analisar cada item, foi possível criar uma lista que representa o grupo (Quadro 4).

<b>Objetivos</b>
1. Ambiente agradável, flexível e clima organizacional prazeroso
2. Remuneração justa
3. Adquirir sempre mais conhecimento e experiência (cursos, capacitação, intercâmbio, entre outros)
4. Dedicação a hobbies (fotografia, música, viagens, entre outros)
5. Dedicação à família

6. Inovação
7. Relevância profissional
8. Liderança

**Quadro 4.** Objetivos profissionais e pessoais

O último item do plano tinha como finalidade central definir as atividades prioritárias, as quais auxiliariam os pesquisados a alcançar seus objetivos. As atividades foram divididas em diárias, semanais, mensais e anuais, e os índices mais destacados foram permanecer um tempo com a família e estudar para as provas e atividades universitárias.

#### **5.4 Entrevista Estruturada**

Com o objetivo de entender mais a respeito das especificidades do mercado de trabalho e de como as gerações afetam este ambiente, realizamos uma entrevista estruturada com a Professora Doutora Claudia Nacionoli Rebecchi, especialista em gestão da comunicação e organização e gestão do trabalho. A entrevista foi realizada por e-mail e conteve cinco perguntas a respeito do mercado de trabalho.

Para compreender as características do mercado de trabalho no Brasil, questionamos quais os tipos de trabalho existentes atualmente no Brasil. A professora (informação verbal) cita que existem hoje algumas maneiras de se trabalhar na sociedade capitalista. As duas mais conhecidas são o trabalho formalizado e o trabalho informal. Enquanto um apresenta salários determinados e benefícios específicos, o segundo inclui trabalhos sem carteira assinada, ou de contratos temporários, com remuneração variada e abaixo do mínimo estipulado pelo governo, assim como a falta de benefícios trabalhistas.

Dentro dessa categoria de “trabalho informal”, existem os trabalhadores informais por conta própria e aqueles que vendem sua força de trabalho para outros. Em ambos os casos, há diversos problemas que afetam a vida dessas pessoas, inclusive fisicamente e psicologicamente, devido às condições precárias de trabalho sem estabilidade e com jornadas de trabalho excessivas. Isso não significa que o trabalho formal esteja livre

disso, mas o trabalho informal traz consigo aspectos mais precarizados de trabalho (REBECHI) (citação da entrevista).

Ao analisar o comportamento das diferentes gerações dentro do mercado de trabalho, a professora apresenta argumentos a respeito da maneira como a gestão do trabalho e os ideários de produção determinam e influenciam no comportamento dos funcionários.

Os modelos taylorista e fordista foram ideários que influenciaram diretamente na forma de trabalho desenvolvida nas organizações. De acordo com Claudia Rebecchi, existia um grande distanciamento entre a execução e o planejamento, onde as exigências de trabalho eram descritas de maneira detalhada, e havia grande cobrança sobre os funcionários.

O trabalho realizado por indivíduos nas empresas de telemarketing e nas empresas de *fast food*, como o MacDonalds, é um exemplo do que estou tratando e que, apesar das novas formas de gestão e organização do trabalho que surgiram a partir do final dos anos 1980, ainda são tipos de empresas que preferem se guiar, em grande medida, pelo ideário taylorista/fordista (REBECHI) (citação da entrevista).

A partir do século XX, com os novos padrões tecnológicos, o fortalecimento dos sindicatos e novos padrões de consumo, as empresas começaram a desenvolver um novo modelo de gestão do trabalho. Segundo a entrevistada, o toyotismo começa a se difundir e influencia até hoje nos modelos de trabalho.

Conforme o toyotismo, o trabalhador deve: desempenhar várias funções e tarefas (multitarefa), independente de sua função ou cargo na empresa; ser um indivíduo com comportamento proativo, que opine, que dê sugestões para a solução de problemas, que se envolva com a empresa, que esteja sempre disponível para empresa etc. (REBECHI) (citação da entrevista).

A professora explica que, na sua visão, o mercado de trabalho influencia muito mais no comportamento do indivíduo nas organizações do que o contrário. Afirma que o modelo toyotista gerou exigências das empresas para que o indivíduo seja mais flexível e multitarefa e que tenha proatividade.

Aponta também a influência das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) nas formas de trabalho e de gestão organizacional. Afirma que além de facilitar o trabalho e permitir interações diferentes entre os funcionários, as TICs também geram novas demandas, transformam as atividades e ocupações de trabalho e intensificam as atividades, permitindo que as organizações cobrem mais de seus funcionários.

Hoje, as organizações devem ficar muito atentas às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente de respeito à diversidade cultural, aos direitos humanos e ao “trabalho decente” (conceito atribuído pela OIT), por exemplo. Embora ainda sejam poucas, há empresas que estão tentando estabelecer políticas de contratação de novos empregados e políticas internas que sejam coerentes com essa necessidade da sociedade. Pois esse tipo de posicionamento influencia positivamente no relacionamento das organizações com os cidadãos e, conseqüentemente, contribui para os seus negócios. (REBECHI) (citação da entrevista).

A entrevista realizada nos permitiu compreender um pouco mais sobre o mercado de trabalho atual em uma sociedade capitalista. E como as relações de trabalho e gestão organizacional podem estar diretamente relacionadas com o comportamento de diferentes gerações.

## **5.5 Considerações**

O grupo focal (GF) analisou pessoas que estão inseridas na Geração Y. O grupo foco da pesquisa foram alunos da área de Humanas/Ciências Sociais Aplicadas da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Júlio de Mesquita filho. As respostas do GF podem ser analisadas à luz do referencial teórico estudado para a realização da pesquisa e em paralelo à análise da entrevista realizada com a professora Doutora Claudia Nociolini Rebecchi, e assim levantar os pontos mais importantes referentes ao tema objeto de estudo.

É possível analisar que nessa pesquisa a amostra qualitativa da Geração Y é bastante dinâmica, pois seus integrantes buscam sempre aprimorar o conhecimento e conhecer novas técnicas, teorias e lugares. As respostas do grupo focal confirmam as teorias de Zemke (2008) e Lazzarschi (2007), que apontam como

as gerações, em especial a Y e seu relacionamento com as demais, estão influenciando a maneira de desenhar os sistemas de recursos humanos e a definição de processos e valores organizacionais.

Passos (1999) e Ladeira (2013) afirmam que a cooperação entre capital e força de trabalho se faz muito mais necessária na sociedade atual, e que as gerações estão impactando na maneira como as organizações lidam com o gerenciamento do ambiente interno. A entrevista estruturada realizada nos permite entender que esta mudança acontece pelo novo modelo de trabalho apresentado pelo ideal toyotista.

Isso foi percebido na dinâmica do GF quando os pesquisados ressaltaram a importância de um ambiente agradável, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais. O grupo nos permite refletir sobre como a chegada da Geração Y, de personalidade forte, ao mercado de trabalho, pode forçar os gerentes de RH a buscar novas estratégias de gerenciamento interno.

Corroborando a teoria de Crawford (1994), que aponta a sociedade do conhecimento como uma sociedade pautada na igualdade, diversidade, criatividade e eficácia, o grupo analisado se mostrou bastante focado e criativo, com necessidade de ser livre para criar. Além disso, durante toda a pesquisa eles deixaram clara a evidência de diversidade de ideias e preceitos ligados ao mercado de trabalho e relacionamentos, o que confirma visão de Froemming Cereta (2011), quando afirma que a palavra que resume essa geração é diversidade.

Khoury (2009) afirma que essa geração possui uma grande facilidade com as tecnologias, o que foi confirmado com esse grupo focal, pois a grande maioria está sempre conectada a algum tipo de tecnologia no cotidiano. Todavia, os pesquisados demonstram zelo pelas relações pessoais estabelecidas com as pessoas mais próximas, como os pais e amigos, o que também confirma a teoria de Shaw e Fairhurst (2008), que afirma que essa geração, apesar de estar interligada virtualmente, não abre mão das comunidades em que vivem, tanto de forma real como virtual.

Outro fator a ser considerado é o apontado por Chiavenato (2003), que afirma que as tecnologias deixaram de ser uma variável que impõe condições de trabalho e passaram a ser uma ferramenta ou instrumento de serviço. A professora

Claudia Rebechi, entrevistada por nós, reforça que as TICs representam não só uma atualização nas ferramentas de trabalho, mas também uma modificação nas ocupações de trabalho, e garantem uma nova maneira de controle de trabalhadores. Apesar de concordarem com o fato de a tecnologia ser uma ferramenta bastante útil, alguns pesquisados do GF afirmaram que esta geração está se tornando refém das tecnologias, e que muitas vezes esta grande dependência os torna rasos e não permite que se aprofundem em nenhum assunto específico. Segundo os participantes, a tecnologia é uma ótima ferramenta para encontrar informação, porém não pode se tornar o foco de suas vidas.

Uma importante análise a ser destacada é que a pesquisa realizada pela Bridge Research (2009) nos mostra que, apesar das semelhanças comportamentais dentre os próprios integrantes da Geração Y, há diferenças que são determinadas pelo poder aquisitivo e o nível social. E isso é confirmado quando os pesquisados afirmam que só têm o poder de decisão do que é a organização ideal para eles, por que os pais oferecem oportunidade financeira e estabilidade econômica para que isso seja possível; do contrário, seriam obrigados a se sujeitar a outros empregos por necessidade financeira. Esse fato também nos faz refletir sobre a dependência destes com a geração passada. Santos (2012) afirma que a Geração Y recebe dos pais uma educação voltada para a competitividade e valorização de conquistas, e pode explicar por que recebem o apoio dos pais para escolherem profissões que lhes agradem.

Com relação ao mercado de trabalho, o GF demonstra ser uma geração que, contrariando autores como Cavazotte e Viana (2012), não busca apenas bem estar nas organizações, mas também se importam com a remuneração, e isso de fato pode se sobrepor aos valores destes jovens pesquisados. Já a pesquisa da Hays Redruting Experts Worldwide (2011) confirma este fato, e mostra que o salário base aparece em segundo lugar (42%) na lista de benefícios mais atrativos para os jovens desta geração.

Os participantes do GF buscam um ambiente de trabalho dinâmico e principalmente com autonomia para a realização de tarefas, e tal fato pode somar com a informação que a pesquisa da Hays Recruiting Experts Worldwide (2011) divulga: 53% dos jovens brasileiros acreditam que o chefe ideal deve ser um mentor e que 48% apontam a valorização como principal causa da satisfação no trabalho,



empatada com as oportunidades de crescimento. Isso nos faz refletir sobre o perfil dessa geração, que não quer mais um trabalho mecânico, e sim um trabalho dinâmico, no qual ela sinta a importância de suas tarefas no dia a dia da organização.

Outro fator interessante é que, contrariando Tulgan (2009), alguns dos pesquisados afirmam buscar uma estabilidade no mercado de trabalho, desde que seja um ambiente no qual eles se sintam bem, com estratégias de bem estar favoráveis e uma remuneração compatível com seu interesse, o que os levaria a permanecer em uma organização por anos. A pesquisa “We all want to be Young”, citada no capítulo dois, confirma que os jovens estão procurando uma união entre o trabalho e o prazer, e que podem se manter fiéis e comprometidos com uma organização, quando ela compartilha seus valores.

Bastos (1993) afirma que o comprometimento de um indivíduo com uma organização é resultado da cultura organizacional. No grupo analisado, os pesquisados concordam que uma cultura organizacional que garanta a eles liberdade de criação e constante inovação pode fazer com que eles permaneçam naquela empresa por mais tempo.

Entretanto, para outra parte dos pesquisados, uma longa permanência em uma organização significa negação do aprendizado. Ao contrário das gerações de seus pais e avós, eles enxergam a rotatividade no mercado de trabalho como crescimento profissional, e só estariam dispostos a trabalhar por muitos anos em um mesmo lugar se este se reinventasse e promovesse inovação e dinamicidade.

Os objetivos desta geração englobam um trabalho agradável, com remuneração justa e também tempo livre para que possam se dedicar a hobbies e família. Não são, portanto, um grupo de pessoas totalmente focadas no mercado de trabalho e acreditam que deve existir um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A teoria do autor Edgar Schein (2007) comprova estes objetivos quando define as âncoras de carreira desta geração. São elas: Autonomia/Independência; Segurança/Estabilidade; Competência técnica-funcional; Competência gerencial geral; Criatividade empresarial; Serviço ou dedicação a uma causa; Desafio puro; Estilo de vida. O grupo analisado mostrou buscar o equilíbrio entre o pessoal e o profissional, e valoriza a criatividade e a inovação, assim como a capacidade de uma organização de se reinventar.

Através da análise do grupo focal e da entrevista realizada com a professora Doutora Claudia Rebecchi, foi possível compreender que as formas de trabalho e de gestão organizacional estão se modificando. O modelo de produção atual, baseado em uma sociedade do conhecimento, exige um comportamento diferente de seus colaboradores, e gera novas demandas, ao mesmo tempo em que as características de uma geração que está começando a ingressar no mercado de trabalho interferem e geram novos desafios para a gestão de pessoas.

## **5.6 Estratégias de retenção da Geração Y**

Considerando os conceitos estudados e levando em conta o perfil da Geração Y, apontamos estratégias possíveis com base na pesquisa bibliográfica e no grupo focal realizado, para que a permanência desses jovens seja mais efetiva dentro das organizações. Para isso, utilizamos conceitos como o branding, de forma estratégica, que pode servir para alcançar uma posição única na mente e no coração do jovem colaborador da organização, assim como do Employer Branding para trabalhar a reputação da empresa como empregadora, e por fim do Endomarketing como conjunto de estratégias e ações de marketing institucionais voltadas para o público interno.

A primeira estratégia viável para se trabalhar isso é o *feedback*. Segundo Robbins (2005), as pessoas trabalham melhor quando possuem *feedback* em relação ao progresso conquistado, pois isto as ajuda a perceber as discrepâncias entre o trabalho feito e o que realmente precisa ser realizado para o alcance do objetivo, guiando o comportamento. Segundo Maldonado (2009), os jovens da Geração Y possuem grande necessidade de receber *feedbacks*; portanto, esta estratégia atende às suas necessidades.

Ao prestarmos atenção ao contexto no qual este jovem está inserido, podemos notar que boa parte de seus gestores imediatos cresceram sem receber *feedbacks*, o que contribui para a ausência de um reconhecimento por parte deles no que diz respeito ao desempenho dos jovens, afetando-o. Esse cenário precisa ser mudado, se a organização quiser de fato manter esses jovens trabalhando de forma consolidada e junto à organização.

Isso faz parte de uma estratégia de endomarketing, pois lida de forma direta com o quadro de funcionários, e as ações estipuladas afetam, direta ou indiretamente, os recursos humanos e a relação entre os funcionários. Além disso, é um processo que alinha informações entre a empresa e o colaborador. É também um fator motivacional, pois dá prioridade das informações ao colaborador, uma vez que quando a empresa as expressa internamente e diretamente suas perspectivas a respeito do trabalho e engajamento do funcionário ficam claras.

Para apontarmos a próxima estratégia, temos de levar em conta um ponto muito forte e estimulado na Geração Y: a imaginação. Afinal, esses jovens foram estimulados desde cedo por jogos e tecnologia, o que de fato estimulou esse lado criativo e imaginativo desta geração.

Segundo Oliveira (2010, p. 129), esse fator pode ser entendido como fruto da influência do mundo virtual, presente nos jogos eletrônicos. Para ele:

As milhares de horas gastas em jogos eletrônicos também contribuíram, formando jovens que associam suas realizações diretamente a resultados e apresentam uma atitude de impaciência com qualquer coisa que não atenda ao desejo de satisfação imediata com o próprio desempenho. As expectativas dos jovens da Geração Y são bem diferentes. Eles esperam que lhes digam como estão indo com muito mais frequência. Querem saber se têm possibilidade de alcançar mais resultados, pois, caso contrário, irão 'abandonar o jogo' e partir para outro desafio.

Logo, a estratégia apontada para solucionar e manter o jovem da Geração Y na organização é estabelecer metas para seu trabalho e seu desenvolvimento. Para esses jovens, um dos maiores motivos de não permanecerem dentro de uma organização é não saber onde vão chegar, e nem como. Traçar metas e objetivos para a Geração Y é mais do que vender, é saber aonde chegar e como chegar.

Para abordarmos a temática da motivação, temos a Teoria da Fixação de Metas / Objetivos proposta por Edwin Locke (1968), que possui como pressuposto o fato de o comportamento das pessoas ser motivado por intenções e objetivos específicos estabelecidos. Assim, fica claro analisar a pertinência entre o pressuposto desta teoria e os comportamentos que envolvem as necessidades dos jovens da Geração Y em seu ambiente de trabalho. De acordo com Zanelli (2004), o ato de estabelecer metas parece ser o caminho mais seguro para motivar as

peças no trabalho. Humberto Waltrick (2015; p.197) afirma que “hoje em dia a motivação vai muito além do dinheiro. Pode ser status, propósitos e valores ou até ambiente organizacional.” Sendo assim, para ele há um suporte baseado na experiência para a teoria proposta por Locke, com lugar de destaque para o nível da dificuldade da meta e o *feedback* do desempenho. Esta teoria revela que os objetivos mais facilmente cumpridos, quando aceitos pelo indivíduo e seguidos de *feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

Neste caso, as técnicas usadas para aplicação são o employer branding, juntamente com endomarketing, fazendo-se valer da transparência dos processos entre gestor e funcionário. Essa gestão das necessidades, aplicada na Geração Y, permite conhecer os passos, estratégias e caminhos de como alcançar seus objetivos.

Não há dúvida entre os especialistas que a abertura de diálogos e discussão com lideranças sobre normas, política e opiniões de funcionários, estagiários e *trainees* são os pilares para a formação de embaixadores da marca. Por isso, disponibilizar canais de comunicação interna como websites, intranet, jornais, revistas, comunicação em avisos ou portais específicos acaba sendo imprescindível. (PREITE, 2015, p.176)

A terceira estratégia a ser apontada é pautada na necessidade da Geração Y de criar laços, descobrir seus próximos passos dentro da organização, descobrir suas habilidades e se sentir ouvido pelo gestor. Para isso, é necessária a aplicação do *assessment*.

Quando o gestor aplica o *assessment* como ferramenta de evolução com a Geração Y, ele contribui para a organização estabelecer métricas, solucionar problemas, avaliar os problemas dos colaboradores, medir o clima organizacional e criar planos de carreiras. Tais pontos contribuem para a Geração Y conseguir projetar sua permanência na organização, assim como reavaliar seus pontos fortes e as áreas em que ela precisa se esforçar e melhorar para seu melhor desempenho profissional.

Ruch (2000) afirma que os mais jovens talentos permanecem na empresa quando tem como alta prioridade a aprendizagem e o desenvolvimento de novas habilidades. Estão interessados, e permanecerão assim, se o negócio em que estão for capaz de oferecer oportunidades de crescimento

contínuo e aprendizagem em diversos caminhos. Eles analisam a presença dos seguintes itens: • Oportunidade para aprendizagem e *coaching* em bases regulares. • Programa formal de *mentoring*. • Oportunidades dos empregados aprenderem sobre a empresa. • Programas internos nos quais os empregados com potencial possam assumir outras posições de destaque na empresa. • Se possuem chance de crescer na organização, para transformar a experiência de trabalho em vantagem competitiva para a organização. • Metas anuais arrojadas de treinamento e desenvolvimento. • Programa sistemático para receber regularmente os conhecimentos e as habilidades dos empregados mais experientes (SILVA, 2006, p.65/66).

A aplicação do *assessment* também contribui para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade e o aperfeiçoamento do relacionamento interpessoal das relações de trabalho. Além disso, essa análise possibilita um panorama do capital humano para a organização, e também é possível que os principais objetivos da organização estejam alinhados com o potencial de seus colaboradores.

Entretanto, é importante ressaltar que a utilização desta ferramenta só se torna de fato efetiva se o gestor desenvolver estratégias para colocar em prática o que os resultados indicarem. Se, por exemplo, durante o *assessment* for constatado que o colaborador da Geração Y tem facilidade em executar várias tarefas, mas tem dificuldade com a comunicação verbal, esta falha será apontada, e é de extrema importância que haja treinamentos que visem apurar seus pontos fracos e aperfeiçoar seus pontos fortes. Isso, de fato, faz com que o jovem se sinta estimulado dentro do ambiente corporativo.

Essa estratégia também se faz valer do endomarketing e do employer branding, e a vantagem da sua utilização é que os resultados obtidos por essa ferramenta oferecem à organização subsídios e informação para a composição de um sistema de gestão por competência. Sendo assim, as exigências e cobranças serão mais bem direcionadas aos perfis de cada profissional e, conseqüentemente, os resultados obtidos serão melhores e mais eficientes. Mosley e Barrow (2005) explicam que mudou a maneira como os funcionários e colaboradores trabalham, logo, os responsáveis pela gestão de pessoas devem acompanhar estas mudanças e modificar a maneira de gerenciamento.

A última estratégia apontada neste trabalho será a que possui mais foco da Geração Y atualmente: os programas de trainee. As organizações recrutam jovens e os treinam rapidamente para poderem assumir cargos de liderança que

serão essenciais para o futuro desenvolvimento da companhia. Segundo Oliveira (2010), uma das características que mais representa esta geração no ambiente de trabalho é a expectativa de reconhecimento imediato. Isso pode ser explicado pelo fato destes jovens terem sido incentivados desde cedo a superar expectativas e se diferenciar de outras crianças, mediante o estímulo dos pais.

Em 21 de novembro de 2010, a Folha de São Paulo<sup>8</sup> afirmou,

Hoje, mais de 20% dos cargos de gerência das firmas instaladas no país pertencem à chamada 'Geração Y' (...) Cinco anos atrás, a participação de pessoas com menos de 35 anos em postos mais altos era inexpressiva (...). E, considerando o quadro total de funcionários das empresas, mais de 40% dos empregados são dessa faixa etária, o dobro da parcela observada há 5 anos.

O que mais inspiram esses jovens na busca por cargos de trainee é a possibilidade de liderança que eles podem vir a ter no cargo. Para Spector (2005), liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Em uma organização, normalmente os líderes estão associados a um cargo de supervisão; porém, ser um supervisor não é garantia da capacidade de influenciar as pessoas.



**Figura 19.** Características do cargo de trainee  
Fonte: Vivatalentos<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12\\_0494\\_3040.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0494_3040.pdf)>.

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://vivatalentos.com.br/blog/sua-empresa-busca-talentos-monte-um-programa-para-atrai-los/>>.

É bastante válido ressaltar uma das características observadas nos jovens dessa geração: o anseio por ocupar cargos que envolvem desafio e maiores responsabilidades, ou seja, a liderança. Geralmente esses jovens vêm dando sinais de liderança durante sua vida acadêmica, na qual eles começam a traçar o que querem fazer no futuro e as profissões que querem seguir.

Spector (2005) afirma que é chamada a atenção à liderança informal que pode surgir de grupos de trabalhos, sem serem impostos, e podem ter maior influência sobre as pessoas dos grupos em comparação com os supervisores legitimados. A grande questão desta reflexão é pensar o que move os jovens da Geração Y em direção à liderança. O que pode justificar este anseio dotado de ansiedade e senso de urgência que pode ser até considerado por outras gerações no ambiente de trabalho como arrogância e impulsividade?



**Figura 20.** Métodos de capacitação e aspectos considerados na avaliação do trainee  
Fonte: Vivatalentos<sup>10</sup>

<sup>10</sup> *Ibidem*

## PROGRAMAS DE TRINEE

Quais as características dos programas utilizados pelas empresas no Brasil

### O TEMPO DE DURAÇÃO DOS PROGRAMAS



### A FORMAÇÃO DOS CANDIDATOS COM PRIORIDADE NA SELEÇÃO



### AS UNIVERSIDADES PREFERIDAS PELAS EMPRESAS



**Figura 21.** Características dos programas de trainee  
Fonte: Vivatalentos<sup>11</sup>

O fator mais importante, seja qual a estratégia adotada pela organização, é sempre levar em conta o papel do gestor como líder desse jovem, pois há neste momento um encontro geracional de ideias e opiniões que podem resultar em ambientes negativos dentro da organização, ou até mesmo em demissões. Em um artigo publicado pela Votorantim em parceria com a Cia de talentos (características dos jovens e como lidar com a Geração Y), é afirmado que:

O seu papel como gestor, diante do cenário apresentado, é fundamental. Não temos de pensar num conflito e sim num encontro de gerações, principalmente no início da carreira destas pessoas e no processo de desenvolvimento destes jovens. Os estereótipos vêm dos dois lados, mas os jovens ainda querem ter os pais ou os líderes imediatos como referência, por isso buscará em você este modelo (pg.8).

De acordo com Oliveira (2010), a qualidade do relacionamento com o líder é fundamental para conexão com os objetivos e direcionamento da energia para o resultado. “A simples troca de emprego já não está associada apenas a benefícios financeiros, e sim à falta de desafios coerentes para as expectativas dos

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://vivatalentos.com.br/blog/sua-empresa-busca-talentos-monte-um-programa-para-atrair-los/>>.



jovens” (p. 131). O mesmo autor recomenda que os exemplos baseados em processos e produção sejam supridos pelos que envolvem relacionamentos e resultados, levando em conta a necessidade da harmonia no ambiente corporativo.

O processo de trainee se faz valer de uma associação dos contextos estudados neste trabalho. Para começar, é importante a utilização do branding da organização, para que eles sejam capazes de mostrar sua marca e seu diferencial para o público externo, e assim instigar essa geração a querer fazer parte desse processo. Depois, as áreas de branding e employer branding irão trabalhar em conjunto para que essa marca faça parte da vida desse jovem e que ele se sinta de fato fazendo a diferença na organização.

**CAPÍTULO 6**  
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo pretendido para este trabalho foi conhecer e discutir o perfil da Geração Y, compreendendo seus anseios e expectativas para com o seu futuro no mercado de trabalho, assim como entender as suas características em relação às propostas das organizações. Acreditamos que esse objetivo foi atingido quando as características da Geração Y foram abordadas no referencial teórico e também observadas num grupo desta geração, através do grupo focal. Também foi possível entender sua relação com o mercado de trabalho e suas ambições e expectativas em relação às organizações.

As relações de trabalho e a maneira como as organizações se relacionam com seus funcionários e colaboradores foram se modificando de acordo com o período histórico e social. As revoluções industriais e francesas registram o surgimento de novos modelos sociais políticos e econômicos. A revolução da informação, citada por Tofler (1980) como a terceira das ondas de transformação, aconteceu a partir de 1970.

Esta revolução, que para Peter Drucker (2001) pode também ser chamada de revolução do conhecimento, provocou diversas mudanças nas relações, forma e conteúdo do trabalho, que acabou por se tornar muito mais “informacional”.

As Tecnologias da Informação e da Comunicação acabaram por modificar o mercado de trabalho, representado por um conjunto de tecnologias que não se substituem, mas convergem, como a radiodifusão, a telecomunicação, a microeletrônica, entre outras. A facilidade que as chamadas TICs trouxeram para o mundo do trabalho causaram também modificações nos perfis de emprego e nas relações interpessoais.

Nas organizações, a tecnologia passa a ser um fator importante para o desenvolvimento das atividades, mas sendo colocada por diversos teóricos como a ferramenta e não mais a variável dominadora. A maneira como as gerações lidam com esta tecnologia também vem sendo mais considerada pelas organizações, podendo representar características decisivas na competição entre dois candidatos.

A sociedade do conhecimento representa uma mudança nos valores e no perfil dos funcionários, e esta mudança gera, nas áreas de recursos humanos, uma necessidade de refletir sobre as relações organizacionais, como as gerações estão atuando nestas organizações e como se relacionam entre si.

A maneira como estas organizações estão se relacionando com seus funcionários está se modificando, e as estratégias de marketing e branding estão sendo aplicadas nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoas. Os desafios que estas áreas estão enfrentando se relacionam com a quantidade de informação disponível e como essa informação faz com que o público não se fidelize a nenhuma marca.

O branding se refere a um conjunto de estratégias bem definidas que visam influenciar a decisão de compra de um consumidor. Porém, não se dedica apenas ao consumidor externo. Trabalha com estratégias de employer branding e endomarketing para a fidelização desta nova geração de funcionários.

As estratégias de endomarketing se baseiam em gerar engajamento por parte dos funcionários, motivando-os a fazer mais pela organização através de valores e uma causa. Já as estratégias de employer branding se baseiam na atração de futuros colaboradores e retenção de funcionários através da divulgação de benefícios que a empresa pode oferecer. No conceito básico de employer branding, uma organização deve se tornar atraente visando atrair, engajar e manter talentos.

Estas gerações são classificadas através da chamada Teoria das Gerações, que busca entender os indivíduos e seu comportamento, dividindo-os em grupos e considerando sua data de nascimento. São eles os Seniors, os Builders, Baby-Boomers, Geração X e Geração Y.

A geração Y, objeto deste trabalho, é representada pelos indivíduos que nasceram entre as décadas de 1980 e 2000. A geração Y possui muitas características, algumas podendo até divergir de um autor para o outro. Estas características caminham entre jovens cheios de energia, muito conectados com tecnologias e com mudanças para o mercado de trabalho.

De acordo com os teóricos estudados, o jovem da Geração Y possui facilidade com os diversos meios de comunicação e tecnologia. O seu nascimento

em uma época de grandes e rápidos avanços é a explicação para esta característica.

A atenção que sempre recebeu dos pais contribuiu para sua personalidade. Representada por jovens que se acostumaram ao acesso à informação, é uma geração que não aceita realizar atividades que possam representar menos do que o esperado.

Outra característica importante desta geração é a sua capacidade de se dedicar a mais de uma atividade ao mesmo tempo, atitude que pode chocar gerações mais antigas. A rapidez e a facilidade que esta geração apresenta com a tecnologia acarretam na sua constante busca por novos desafios e resultados. Isso gera uma constante busca por *feedbacks* sobre suas atividades. Seus integrantes precisam saber se estão realizando tudo de maneira correta e se seus esforços estão sendo úteis. A rapidez, entretanto, pode gerar falta de profundidade no conhecimento que esta geração possui.

É também uma geração bastante empática e que escolhe seus valores e relacionamentos de acordo com suas vontades, sem acatar decisões de pais ou chefes. Isso significa que hierarquias e ordens não representam muito para esta geração, a menos que sejam acompanhadas de méritos e conquistas. É uma geração que constrói suas opiniões e valores com base em suas vivências e experiências.

Os jovens da Geração Y representam um grupo com consciência social. Ética, meio ambiente e pobreza representam assuntos importantes para eles.

A relação destes jovens com marcas também é diferente. Trouxeram grandes desafios aos setores de marketing, pois não são fiéis a uma marca. Consideram todos os fatores que existem ao seu redor antes de consumir qualquer produto, e se utilizam da variedade e facilidade de achar informação para consumir produtos que se combinem com seus valores e crenças.

Muitas vezes a sua crescente busca por novidades e aprendizado representa, para as gerações mais antigas, uma falta de comprometimento. É bastante comum encontrar pessoas mais velhas afirmando que esta geração é folgada, distraída, insubordinada e egoísta. Porém, as pesquisas analisadas mostram que são indivíduos preocupados com o meio ambiente e que, apesar de

serem de fato dúbios em relação aos seus objetivos, buscam formas conscientes de alcançá-los.

A sua relação com o mercado de trabalho é diferente das gerações anteriores. Não são tão focados na segurança no mercado de trabalho quanto são em novos desafios. E acreditam na conciliação entre valores pessoais e vida profissional, por isso acabam por buscar empresas que sejam referência em ética e responsabilidade social.

Sua relação com seus chefes e gestores também está diferente. Buscam um superior que exerça o papel de mentor e que os auxilie a alcançar seus objetivos e a sempre aprender mais. Também não buscam impressionar seus chefes e acreditam que a vida profissional deve caminhar em harmonia com a vida pessoal.

A vontade de crescer desta geração pode ser observada na rotatividade no mercado de trabalho. Diferente das outras gerações, lealdade a uma organização não representa o pensamento da Geração Y. A busca por sucesso psicológico e por aprendizado acaba sendo mais importante do que o status ou a segurança que a permanência dentro de uma mesma empresa pode representar.

Apesar da grande preocupação com valores e com o aprendizado, são jovens que se importam com a questão financeira, pois acreditam que as recompensas financeiras estão entre os três benefícios considerados mais importantes na hora da busca por um emprego.

Após o aprofundamento nas teorias existentes sobre a Geração Y e suas relações e especificidades no mercado de trabalho e na sociedade, realizamos uma pesquisa qualitativa do tipo grupo focal, para compreender as diferentes vivências e expectativas desta geração. Utilizamos também o grupo focal para comparar as suas reais características, com as informações coletadas na análise bibliográfica. Além disso, realizamos uma entrevista estruturada com a professora Doutora Claudia Nociolini Rebecchi, especialista em gestão organizacional e trabalho, com o objetivo de colher mais informações a respeito do mercado de trabalho atual.

Com o objetivo de compreender a relação desta geração com o mercado de trabalho, e coletar informações sobre seus hábitos e perfil, o grupo focal analisou a forma como os jovens nascidos entre 1980 e 2000, estudantes de cursos de humanidades, encaram o futuro dentro do cenário corporativo.

Realizada a seleção dos entrevistados, criamos o roteiro da entrevista em profundidade em grupo, que contou com três blocos de 30 minutos cada. Dentro do roteiro, foram estipulados temas e indicadores a serem abordados, que garantiriam o aprofundamento desejado a respeito da Geração Y.

O primeiro bloco garantiu a apresentação e a integração dos candidatos, e teve como objetivo principal filtrar os interesses dos jovens e suas visões a respeito do mercado de trabalho, vida particular e relações interpessoais. O segundo bloco analisou suas demandas, anseios e as características do mercado de trabalho na visão desta geração. Por fim, o último bloco levantou quais as características que os entrevistados esperavam encontrar no mercado de trabalho e qual seria a empresa perfeita para trabalharem. Em síntese, o grupo focal permitiu traçar um possível perfil da Geração Y e confirmar ou não os conceitos estudados nos primeiros capítulos.

Os entrevistados garantiram que a tecnologia é bastante presente no dia a dia deles e que possuem uma facilidade muito maior do que seus pais e avós para mexer em computadores e celulares. Deixaram claro também que são jovens preocupados com o próximo, e colocaram a empatia como ponto importante do perfil deles. Além disso, é possível refletir sobre a maneira como enxergam a importância da aprendizagem e do esforço para se alcançar um objetivo.

Por fim, percebemos que esta geração possui o costume de se capacitar. Confirmando o que muito teóricos afirmam, desde crianças são colocados pelos pais em cursos de esportes, dança e línguas, e a vontade de aprender continua ao entrarem na faculdade, onde os cursos de especialização ou até cursos focados em seus hobbies são apontados.

Foi possível perceber que os maiores receios são com relação ao mercado de trabalho. Apesar de terem grandes expectativas, têm medo de não conseguir encontrar emprego ou de trabalhar em uma empresa que não combine com seus valores. Porém, também acreditam que isso seja utópico e que a questão financeira muitas vezes pode superar valores.

Definiram que um ambiente de trabalho favorável deve garantir boas relações interpessoais, promover autonomia, liberdade de criação, reconhecimento e aprendizado constante. O grupo confirma muitas teorias apontadas no capítulo dois,

que apontam que o jovem da Geração Y busca aprender cada vez mais e que aprecia e necessita de acompanhamento e *feedbacks* constantes.

Classificaram como desfavorável o ambiente que exige apenas atividades mecânicas e onde as opiniões dos funcionários não sejam ouvidas. É uma geração que não quer passar horas em frente a um computador e reforçam a visão de que os jovens são bastante dinâmicos e multitarefas.

O grupo analisado mostrou que gosta de estar à frente das situações. Seus integrantes acreditam que seriam bons para liderar e planejar, porém não abrem mão da execução e confirmam as teorias que dizem que o jovem da Geração Y é bastante ativo e interessado.

Analisaram também que a Geração Y é vista pelo mercado de trabalho como uma geração pró-ativa, plural e dinâmica. Mas também acreditam que são vistos como pessoas rasas que não possuem conhecimentos aprofundados sobre muitos assuntos. Acreditam que muitas vezes a própria facilidade com a tecnologia e a grande quantidade de informação disponível fazem com que eles se aprofundem pouco.

Ainda no segundo bloco, criaram uma pirâmide que representou a empresa dos sonhos para eles. A criação apresentou muitas características parecidas com aquelas encontradas em outras pesquisas sobre o assunto. Apontaram que os pontos base de uma empresa ideal são a liberdade, a capacitação frequente, o diálogo e a remuneração justa. Também apontaram como pontos muito importantes a relação interpessoal e a cultura organizacional, o dinamismo e a organização. A Geração Y busca um ambiente de trabalho versátil e dinâmico que se reinvente e que forneça autonomia de criação e inovação para os funcionários e descontração.

Confirmando as informações encontradas em pesquisas globais realizadas com a Geração Y, o clima organizacional e a remuneração foram as características consideradas mais atrativas para estes jovens, seguidos pela liberdade de atuação e a possibilidade de ajudar pessoas. Essas características apresentam pontos-chave que fariam com que estes jovens se candidatassem a uma vaga e participassem de um processo seletivo.



Ao abordar quesitos de permanência, o que mais motivaria estes jovens dentro de uma empresa são a valorização e o reconhecimento, assim como o bom relacionamento e a capacidade da organização de se reinventar constantemente. Eles afirmam que a rotatividade acontece pela vontade de realizar funções diferentes e de aprender coisas novas. Por esse motivo acreditam que permaneceriam em uma empresa por mais de dez anos se esta fornecesse a eles a chance de mudar de função e possuir novas atividades.

A construção do plano de carreira realizado no último bloco nos permitiu analisar as aspirações desta geração e entender quais são seus objetivos na vida profissional.

As características mais bem pontuadas foram a sensibilidade e a visão horizontal. E as características com menor pontuação foram a eficiência pessoal e o desenvolvimento dos outros. É possível compreender, ao analisar esta avaliação, que o jovem da Geração Y possui grande empatia e se importa com o mundo em que está inserido. Porém, seu foco principal é o desenvolvimento pessoal. Como foi abordado no segundo capítulo, este jovem quer ajudar as pessoas e o meio ambiente, mas acredita que a melhor forma de realizar isto é se desenvolvendo de maneira individual.

A análise SWOT apontou como principais fortalezas a comunicação e o dinamismo, e como principais fraquezas a insegurança e o orgulho. Seus objetivos apontaram principalmente um ambiente agradável e flexível e uma remuneração justa.

É possível analisar que o grupo focal apontou algumas características que contrapuseram teorias estudadas no capítulo dois. Contrariaram autores como Cavazotte e Viana (2012), e afirmaram que muitas vezes a remuneração pode estar lado a lado com o bem estar no momento de buscar organizações para trabalhar. Além disso, a rotatividade no mercado de trabalho por parte da Geração Y, questão afirmada por muitos autores, pode ser diminuída, desde que a organização ofereça um ambiente dinâmico e com possibilidade de trocas de funções.

Apesar de contrapor algumas teorias estudadas, a maior parte do referencial teórico analisado e sua visão sobre os jovens e o mercado de trabalho atual puderam ser confirmadas pelo grupo focal. A diversidade, palavra que resume

a Geração Y – teoria abordada por Froemming Cereta (2011) –, é vista no grupo focal, onde se reforça a existência de diversidade de ideias e preceitos ligados ao mercado. Outra característica que foi bastante abordada no grupo focal foi a facilidade de utilização da tecnologia, confirmando a teoria de Khoury (2009), porém sem descartar a necessidade de relações interpessoais no mundo real, como afirmam Shaw e Fairhurst (2008).

Com relação ao ambiente de trabalho, as teorias de Bastos (1993) e Schein (2007), e também as afirmações estudadas na pesquisa Hrew (2011), são confirmadas quando o GF afirma que a autonomia, a relação de mentor com seus chefes, a cultura organizacional, a criatividade e o desenvolvimento de competências tornam o ambiente de trabalho favorável e mais motivacional para essa geração.

A entrevista realizada nos ajudou a compreender melhor as diferenças que existem no mercado de trabalho atual em comparação aos modelos mais antigos de produção. E também a refletir sobre como estes modelos podem influenciar no comportamento dos jovens desta geração.

Considerando os dados apresentados, o primeiro passo para que um jovem da Geração Y se sinta confortável dentro de uma organização, é mostrar que ele não é apenas um número ali dentro. Na verdade, ele é mais do que um resultado financeiro, e que de fato sua experiência é tão importante para a organização quanto é para ele.

De acordo com a pesquisa bibliográfica e o grupo focal analisado foi possível compreender que a Geração Y possui características bastante diferentes de seus antecessores. São jovens que possuem facilidade com a tecnologia mas que ainda prezam pelo relacionamento interpessoal e sabem definir a hora certa de deixar o celular de lado. Possuem pensamentos muitas vezes individualistas, principalmente quando o assunto é crescimento profissional e aprendizado, mas apresentam grande preocupação com o meio ambiente e com a sociedade, e garantem que buscam organizações que possuam iguais valores.

No mercado de trabalho estão em busca de empresas que tenham a capacidade de inovar e se reinventar e que enxerguem a importância da autonomia

dos funcionários. Esperam trabalhar em um ambiente de liberdade criativa e de atuação, onde suas ideias e conhecimentos sejam valorizados.

Por fim, é possível compreender que a Geração Y é uma geração que valoriza o aprendizado e a novidade, e acredita em uma organização que forneça ferramentas e incentivos para se tornar cada vez mais capacitada e desenvolvida, e que possa atingir status cada vez mais altos dentro do mercado de trabalho.

Com dados sobre o mercado de trabalho na sociedade da informação e um perfil bem delimitado da Geração Y, foram sugeridas estratégias dentro das áreas de marketing e branding para auxiliar as organizações a entender esses jovens.

O *feedback* é a primeira estratégia proposta, pois representa uma ferramenta de grande aprendizado e que é muito bem aceita pelos jovens da Geração Y. Baseando-se nas análises dessa geração, o *feedback* representa uma boa estratégia pois demonstra consideração e respeito pelo trabalho realizado, além de garantir o aprendizado do jovem. Esta estratégia se encontra no campo de estudo do endomarketing, pois lida de maneira direta com os colaboradores e funcionários de forma motivacional e alinha as informações entre empresa e público interno.

A definição de metas e objetivos para o trabalho realizado pelo jovem é a segunda estratégia proposta. Para esta geração, um dos grandes motivos para trocar de organizações é a dificuldade para enxergar o seu futuro dentro delas. Esta estratégia se utiliza do employer branding e do endomarketing, que se faz valer da transparência dos processos entre gestor e funcionário.

Por fim, a última estratégia consiste na aplicação de *assessment* e é pautada na necessidade da Geração Y de descobrir seus próximos passos, suas habilidades e de criar laços com seus gerentes e supervisores. Utilizando conceitos do endomarketing e do employer branding, o *assessment* trabalha a avaliação das competências do funcionário e também das suas aspirações para o futuro, buscando conhecer suas necessidades e criar estratégias que se utilizem das informações coletadas.

A pesquisa proporcionou conhecimento sobre o tema, e uma visão mais abrangente em relação ao perfil da Geração Y. Sendo assim, de acordo com o

estudo realizado, foi possível perceber que não se pode definir uma geração somente pela idade, mas sim por suas atitudes e perspectivas. A Geração Y mostrou-se criativa, inovadora, integrada e pró-ativa, e com pensamentos e reflexões sobre o seu futuro, mas também demonstra um perfil que tende a ser individualista e com ambição de crescimento rápido dentro das organizações.

Percebemos que essa geração se importa muito com o mercado de trabalho, com o seu futuro e as relações dentro do ambiente, mas acima de tudo, o que mais lhe chama a atenção é a oportunidade de crescimento dentro das organizações, para agregar valor à sua carreira, e empresas que lhes proporcionem um ambiente saudável. Essa geração precisa de velocidade, satisfação imediata e realização instantânea. Por fim, ficou claro com o estudo que a Geração Y veio mesmo para modificar os moldes e estruturas das organizações.

Esperamos que esse estudo possa contribuir com pesquisas futuras sobre o tema, pois a Geração Y traz importantes contribuições para a dinâmica das organizações, tais como a dinamicidade, a sede por conhecimento (e fácil acesso à informação) e o fato de serem multitarefas. Sabem o que querem, como querem e onde querem e estão dispostos a lutar por todos os seus interesses, não aceitando ser controlados e se deslumbrando por desafios.

## REFERÊNCIAS

---

## REFERÊNCIAS

- AMA, American Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of brand management**, v.4, n.3, p.185-206, 1996.
- BORTOLI, J. **Geração Y: Reinventando a Maneira de Fazer Negócios**. 1. ed. São Paulo: Clube dos autores, 2013.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 3a. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução À Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DAMETO, A. **Employer Branding – uma nova alavanca na Gestão de Talentos**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7150/employer-branding-uma-nova-alavanca-na-gestao-de-talentos.html>>. Acesso em: 10 abr. 2015.
- DEMO, P. **Pesquisa e princípios científicos e educativos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DENCKER, A.F.M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2004.
- DRUCKER P. Knowledge work. **Executive Excellence**, v.17, n.4, p.11-12, 2000.
- DURHAN, E. Cultura e ideologia. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, 27(1), 1984.
- DUTRA, J.S.; VELOSO E. F. R.; FISCHER A. L.; NAKATA L. E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Ribeirão Preto, v.1, n.10, p.55–70, 2009. Disponível em: <[http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/DUTRA%20J\\_2009\\_As%20carreiras%20inteligentes%20e%20sua%20percep%C3%A7%C3%A3o%20pelo%20clima%20organizacional.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/DUTRA%20J_2009_As%20carreiras%20inteligentes%20e%20sua%20percep%C3%A7%C3%A3o%20pelo%20clima%20organizacional.pdf)>.
- ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- ERIKSON, E. H. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- ESTAÇÃO CENTRAL. Projeto da Duplo sobre o comportamento do consumidor. **Geração Y**. Disponível em: <<http://www.agenciaduplo.com.br/infografico-geracao-y/>>.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Sociedade e Estado**, Brasília, v.25, n 2, p.185-204, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 jul. 2015.

FERREIRA A; JUNQUEIRA L. Brazil at a glance. In: **The power of three**. Disponível em: <[http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-Brazil/\\$FILE/EY-G20-country-report-2013-Brazil.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/EY-G20-country-report-2013-Brazil/$FILE/EY-G20-country-report-2013-Brazil.pdf) >. Acesso em: 15 set. 2015.

FOCO EM GERAÇÕES. **O que é Geração Y?** Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/afinal-o-que-e-geracao-y/>>. Acesso em: 21 set. 2015.

FOCO EM GERAÇÕES. **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: 21 set. 2015.

FUTEBOLMETRIA. Site do livro Futebolmetria. **Teoria da fixação de metas**. Disponível em: < <http://www.futebolmetria.com/teoria-da-fixa--o-de-metas.html>>.

GESTUM. **Pesquisa indica o que a Geração Y pensa sobre cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.gestum.com.br/noticias/pesquisa-indica-geracao-y-pensa-cultura-organizacional/>>.

HAYS Recruiting experts worldwide. **Geração Y e o mundo do trabalho**. Disponível em: <[http://www.hays.com.br/cs/groups/hays\\_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays\\_1352257.pdf](http://www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_1352257.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2015.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora SENAC, 2009.

KOTLER, P; KELLER, K. L., **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

IBOPE MÍDIA. **Gerações Y e Z: juventude digital**. Disponível em: <[http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20 y e z divulgacao.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/geracoes%20y%20e%20z%20divulgacao.pdf)>.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LASTRES, H. M.M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; LEMOS, C.; LEGEY, L. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo Perspec.** [online], vol.16, n.3, pp. 60-66, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392002000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000300009&lng=en&nrm=iso)>

LATOUCHE, S. **A ocidentalização do mundo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, n.219, p.50-53, out.2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

MARCHIORI, M. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?**

Disponível: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_08\\_Abrapcorp\\_2011.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTEWMAN, J. **O novos nômades**. São Paulo: Clio Editora, 2012

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Guideline for the testing of chemicals: Acute oral toxicity - Acute toxic class method**. Paris: OECD, 1996. Guideline n. 423. Disponível em: <<http://www.oecd.org/home/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

PARTRIDGE, H.; HALLAM, G. Educating the Millennial Generation for evidence based information practice. **Library Hi Tech**, v. 24, n.3, pp.400-419, 2006.

PORÉM, M. E. **Guia para elaboração de projeto de pesquisa**. 2014. Curso de Relações Públicas, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, UNESP, Bauru, 2014.

PORTER, M. E. "What Is Strategy?" **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p. 61–78, November–December 1996.

RESENDE, E. **As 4 principais lideranças da sociedade e suas competências**. São Paulo: Editora Sumus, 2008.

RHR INTERNACIONAL. **Building a Strategy to Keep Good People**. Disponível em: <<http://rhrinternational.com/thought-leadership/executive-insight/building-strategy-keep-good-people>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

SANTANA, P. S.; GAZOLA, J. N. G. Gestão, comportamento da geração Y. In: **XIII SEMEAD – Seminário em Administração**, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhos/PDF/995.pdf>>.



SANTOS, A. L. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, São Paulo, 2012.

SANTOS, N.M.B.F.; ABRAHIM, S.G. A Influência dos Valores Pessoais na Determinação das Âncoras de Carreira. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A871.pdf>>.

SCHEIN, E. H. **The role of the founder in the creation of organizational culture**. Cambridge, MIT, mar. 1983.

SHAW, S.; FAIRHURST, D. Engaging a new generation of graduates. **Educating + Training**, v.50, n.5, 2008.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v.10, n.4, p.80-88, 1996. Disponível em: <<https://www.nationalhrd.org/sites/default/files/products/pdf/0807.pdf#page=27>>. Acesso em: 15 set. 2015.

SHIH, W.; ALLEN, M. Working with generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. **Library Management**, v. 28 (1/2), pp.89-100, 2007.

SIGNIFICADOS. **Significado de Geração Y**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/geracao-y/>>.

SILVA C. M. **As novas tecnologias de informação e comunicação e a emergência da sociedade informacional**. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/claudia.html>>

SOUZA NETO, F. M. D. Branding: Um Projeto Para Implementar a Gestão de Marcas no Jogo de Empresas, **Revista Lagos**, v.2, n.2, 2014.

TRENTINI, M.; PAIM L. **Pesquisa convergente-assistencial: um desenho que une o fazer e o pensar na prática assistencial de saúde-enfermagem**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2004.

TULGAN, B. **Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y**. New York: John Wiley & Sons, 2009.

UNIVEM, Centro Universitário Eurípides de Marília. **Estudo revela perfil de consumo da geração Y de São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.univem.edu.br/noticias/?id=70>>.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q., Goulart; V. M.; SILVA, A. R. L. A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira, **GESTÃO.ORG Revista eletrônica**, v.8, n.2, p.226-244, Mai/Ago 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>>.

VELOSO E. F. R.; DUTRA J. S.; NAKATA L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, set. 2008. Disponível em: [http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E\\_2008\\_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes\\_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf](http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf).

VILCHES, L. **Efectos culturales en la sociedad de la información**. Barcelona: Gedisa, 2001.

VIMEO. **We All Want to Be Young** (video legendado). Disponível em: <https://vimeo.com/16641689>. Acesso em: 21 set. 2015.

VIVA TALENTOS HUMANOS. **Sua empresa busca talentos? Monte um programa para atraí-los**. Disponível em: <http://vivatalentos.com.br/blog/sua-empresa-busca-talentos-monte-um-programa-para-atrai-los/>.

ZEMKE, R.O.; Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas Práticas na Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



## **APÊNDICE A - Respostas de Claudia Nociolini Rebechi (07 de janeiro de 2016)**

---

### **(1) Quais são os tipos de trabalho que existem na sociedade atual, em especial no Brasil?**

Pode-se dizer que existem diversas formas de trabalhar na sociedade capitalista. Por exemplo, existem o trabalho formal e o trabalho informal.

Em suma, o trabalho formal é aquele baseado em empregos com contratos formalizados entre o trabalhador e o empregador, com registro em carteira de trabalho, com salários determinados, possibilitando a homens e mulheres os direitos sociais e trabalhistas básicos.

Já o trabalho informal apresenta um conceito mais amplo e complexo, pois, conforme os estudos da Sociologia do Trabalho, há variados tipos de informalidade do trabalho hoje. Mas, de modo simplificado, as principais características do trabalho informal são: sem registro em carteira, instabilidade, contratos temporários, remuneração muito baixa, condições precárias de trabalho, sem acesso aos direitos sociais e trabalhistas básicos (ex.: FGTS, auxílio-doença, licença-maternidade, seguro desemprego etc).

Dentro dessa categoria de “trabalho informal”, existem os trabalhadores informais por conta própria e aqueles que vendem sua força de trabalho para outros. Em ambos os casos, há diversos problemas que afetam a vida dessas pessoas, inclusive fisicamente e psicologicamente, devido às condições precárias de trabalho sem estabilidade e com jornadas de trabalho excessivas. Isso não significa que o trabalho formal esteja livre disso, mas o trabalho informal traz consigo aspectos mais precarizados de trabalho.

Alguns exemplos de trabalhadores informais: vendedores ambulantes, camelôs, trabalhadores domésticos (diaristas/faxineiras), pedreiros, motoboys, costureiras, revendedores de cosméticos (chamado de “consultoras e consultores” por grandes empresas do ramo), o trabalhador “freelancer” (há muitos profissionais de comunicação, especialmente jornalistas, que trabalham desse modo) etc. Existem muitos outros exemplos de trabalhadores informais que poderiam ser citados.

### **(2) Como você descreveria as diferentes gerações no mundo do trabalho?**

As formas de organização e gestão do trabalho desenvolvidas ao longo da história da sociedade capitalista e industrial orientaram os comportamentos dos trabalhadores dentro e fora dos espaços considerados produtivos, a exemplo das empresas.

Na maior parte do século XX, o ideário taylorista/fordista influenciou diretamente os modos de trabalhar com preceitos que consideravam a distinção entre o planejamento e a execução do trabalho, sendo que somente a gerência é quem tinha a autoridade de dizer o que deveria ser realizado e o trabalhador deveria executar as tarefas exatamente como foram instruídas a ele. Nesse sentido, a atividade de trabalho era prescrita ao máximo e exigia-se do trabalhador grande submissão às formas de desenvolver o trabalho impostas por seus empregadores. O trabalho realizado por indivíduos nas empresas de telemarketing e nas empresas de fast food, como o MacDonaldis, é um exemplo do que estou tratando e que, apesar

das novas formas de gestão e organização do trabalho que surgiram a partir do final dos anos 1980, ainda são tipos de empresas que preferem se guiar, em grande medida, pelo ideário taylorista/fordista.

No final do século XX, anos 1980 e 1990, a ideia de “flexibilização” do trabalho surge dentro de um processo de reestruturação produtiva nas sociedades capitalistas, inclusive no Brasil. Novos padrões organizacionais e tecnológicos, a concorrência internacional, novos padrões de consumo e, além disso, o fortalecimento dos sindicatos dos trabalhadores levaram as empresas a desenvolver outros modos de organização e gestão do trabalho diferentes dos propostos pelo ideário taylorista/fordista. Tendo isso em vista, difundiu-se o “toyotismo”, cujos preceitos, até hoje, influenciam os modos de trabalhar.

Conforme o toyotismo, o trabalhador deve: desempenhar várias funções e tarefas (multitarefa), independente de sua função ou cargo na empresa; ser um indivíduo com comportamento proativo, que opine, que dê sugestões para a solução de problemas, que se envolva com a empresa, que esteja sempre disponível para empresa etc.

Se com base no ideário taylorista/fordista o trabalhador não era demandado a interferir na gestão do trabalho, o toyotismo exige a “participação” do trabalhador. Um tipo de participação que contribua para melhorar o desenvolvimento da produção da empresa, mas que não melhora necessariamente as próprias condições de trabalho do trabalhador.

Por fim, as gerações de trabalhadores são influenciadas por distintos ideários de organização e gestão do trabalho que se desenvolvem historicamente nas sociedades capitalistas e industriais, como é o caso do Brasil.

### **(3) Qual é a influência do perfil da geração Y no mercado de trabalho?**

Na verdade, compreendo que é o mercado de trabalho que influencia as gerações de trabalhadores. Não são os trabalhadores que modificam o mercado de trabalho, este último é que busca determinados perfis de indivíduos que sejam adequados às formas de gestão e organização do trabalho vigentes.

Se, hoje, o perfil do trabalhador exigido pelas empresas é de uma pessoa “flexível”, que trabalha bem em equipe, que aguenta intensas jornadas de trabalho, que é proativo e multitarefa, todas essas demandas são oriundas das novas formas de gestão e organização do trabalho, como é o caso do toyotismo.

### **(4) Qual é a influência da tecnologia digital ou da informação no trabalho?**

As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) contribuíram para grandes modificações no mundo do trabalho que observamos hoje.

Ao mesmo tempo que as TICs proporcionaram novas possibilidades de interação entre as pessoas e facilitaram a distribuição da informação no ambiente de trabalho, elas também transformaram diversas ocupações de trabalho, intensificando a atividade de trabalho, e promoveram novas formas de controle de trabalhadores.


Em anexo, lhe envio um artigo meu que trata melhor sobre isso.

**(5) Qual o papel das organizações no mercado de trabalho?**

Hoje, as organizações devem ficar muito atentas às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente de respeito à diversidade cultural, aos direitos humanos e ao “trabalho decente” (conceito atribuído pela OIT), por exemplo. Embora ainda sejam poucas, há empresas que estão tentando estabelecer políticas de contratação de novos empregados e políticas internas que sejam coerentes com essa necessidade da sociedade. Pois, esse tipo de posicionamento influencia positivamente o relacionamento das organizações com os cidadãos e, conseqüentemente, contribui para os seus negócios.



**ANEXO A – Modelo de planejamento de Carreira**

<p style="text-align: center;"><b>Modelo de planejamento de carreira</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p style="text-align: center;"><b>1. Avaliação de competências</b></p> <hr/> <p>Competências são comportamentos e atitudes que temos e tomamos habitualmente, e são essenciais para que consigamos fazer aquilo que queremos.</p> <p>Procure avaliar, numerando de 1 a 4, em que grau você possui as competências abaixo. Procure se avaliar com base em exemplos. (não coloque apenas notas, descreva um pouco do porque você se deu esta nota).</p>																														
<p style="text-align: center;"><b>1. Avaliação de competências</b></p> <hr/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">COMPETÊNCIA</th> <th style="width: 50%;">COMPORTAMENTOS</th> <th style="width: 25%;">NOTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Autoconhecimento</td> <td>Mostrar crenças nas próprias habilidades</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Demonstrar consciência das próprias forças e fraquezas</td> </tr> <tr> <td>Considerar as consequências das próprias ações</td> </tr> <tr> <td>Ser honesto acerca das próprias motivações e aspirações</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Eficiência Pessoal</td> <td>Administrar carga de trabalho eficientemente</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Terminar trabalho antes de deadlines</td> </tr> <tr> <td>Ser preciso e focar em detalhes</td> </tr> <tr> <td>Planejar-se cuidadosamente para atingir metas</td> </tr> </tbody> </table>	COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS	Autoconhecimento	Mostrar crenças nas próprias habilidades		Demonstrar consciência das próprias forças e fraquezas	Considerar as consequências das próprias ações	Ser honesto acerca das próprias motivações e aspirações	Eficiência Pessoal	Administrar carga de trabalho eficientemente		Terminar trabalho antes de deadlines	Ser preciso e focar em detalhes	Planejar-se cuidadosamente para atingir metas	<p style="text-align: center;"><b>1. Avaliação de competências</b></p> <hr/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">COMPETÊNCIA</th> <th style="width: 50%;">COMPORTAMENTOS</th> <th style="width: 25%;">NOTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Adaptabilidade</td> <td>Trabalhar sob pressão</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Persistir mesmo quando são muitas as dificuldades</td> </tr> <tr> <td>Adaptar-se a mudanças de circunstâncias</td> </tr> <tr> <td>Permanecer calmo quando defrontado com situações difíceis</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Sensibilidade aos outros</td> <td>Demonstrar entendimento dos sentimentos dos outros</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Demonstrar respeito pelas opiniões dos outros</td> </tr> <tr> <td>Demonstrar sensibilidade às necessidades dos outros</td> </tr> <tr> <td>Promover respeito pelos outros no grupo</td> </tr> </tbody> </table>	COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS	Adaptabilidade	Trabalhar sob pressão		Persistir mesmo quando são muitas as dificuldades	Adaptar-se a mudanças de circunstâncias	Permanecer calmo quando defrontado com situações difíceis	Sensibilidade aos outros	Demonstrar entendimento dos sentimentos dos outros		Demonstrar respeito pelas opiniões dos outros	Demonstrar sensibilidade às necessidades dos outros	Promover respeito pelos outros no grupo
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS																													
Autoconhecimento	Mostrar crenças nas próprias habilidades																														
	Demonstrar consciência das próprias forças e fraquezas																														
	Considerar as consequências das próprias ações																														
	Ser honesto acerca das próprias motivações e aspirações																														
Eficiência Pessoal	Administrar carga de trabalho eficientemente																														
	Terminar trabalho antes de deadlines																														
	Ser preciso e focar em detalhes																														
	Planejar-se cuidadosamente para atingir metas																														
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS																													
Adaptabilidade	Trabalhar sob pressão																														
	Persistir mesmo quando são muitas as dificuldades																														
	Adaptar-se a mudanças de circunstâncias																														
	Permanecer calmo quando defrontado com situações difíceis																														
Sensibilidade aos outros	Demonstrar entendimento dos sentimentos dos outros																														
	Demonstrar respeito pelas opiniões dos outros																														
	Demonstrar sensibilidade às necessidades dos outros																														
	Promover respeito pelos outros no grupo																														
<p style="text-align: center;"><b>1. Avaliação de competências</b></p> <hr/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">COMPETÊNCIA</th> <th style="width: 50%;">COMPORTAMENTOS</th> <th style="width: 25%;">NOTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Visão Horizontal</td> <td>Incluir outros em processos de tomada de decisão</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Garantir que todos os lados são ouvidos em uma discussão</td> </tr> <tr> <td>Fazer que as pessoas se sintam parte de um grupo</td> </tr> <tr> <td>Tratar pessoas de características diversas de forma equitativa</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Comunicação Eficaz</td> <td>Escrever clara e concisamente</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Comunicar-se efetivamente com diversas audiências</td> </tr> <tr> <td>Ouvir outros ativamente</td> </tr> <tr> <td>Ajudar pessoas a fazerem networking umas com as outras</td> </tr> </tbody> </table>	COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS	Visão Horizontal	Incluir outros em processos de tomada de decisão		Garantir que todos os lados são ouvidos em uma discussão	Fazer que as pessoas se sintam parte de um grupo	Tratar pessoas de características diversas de forma equitativa	Comunicação Eficaz	Escrever clara e concisamente		Comunicar-se efetivamente com diversas audiências	Ouvir outros ativamente	Ajudar pessoas a fazerem networking umas com as outras	<p style="text-align: center;"><b>1. Avaliação de competências</b></p> <hr/> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">COMPETÊNCIA</th> <th style="width: 50%;">COMPORTAMENTOS</th> <th style="width: 25%;">NOTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Desenvolvimento de outros</td> <td>Ajudar outros a melhorar sua performance</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Incentivar pessoas a fazerem seu melhor</td> </tr> <tr> <td>Inspirar confiança e cumplicidade nos outros</td> </tr> <tr> <td>Contribuir ativamente para o aprendizado e desenvolvimento dos outros</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Foco em stakeholders</td> <td>Assegurar-se de que os interesses de todos são levados em conta</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Cooperar com parceiros e outros stakeholders</td> </tr> <tr> <td>Exceder expectativas de clientes e outros stakeholders</td> </tr> <tr> <td>Criar relações mutuamente benéficas</td> </tr> </tbody> </table>	COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS	Desenvolvimento de outros	Ajudar outros a melhorar sua performance		Incentivar pessoas a fazerem seu melhor	Inspirar confiança e cumplicidade nos outros	Contribuir ativamente para o aprendizado e desenvolvimento dos outros	Foco em stakeholders	Assegurar-se de que os interesses de todos são levados em conta		Cooperar com parceiros e outros stakeholders	Exceder expectativas de clientes e outros stakeholders	Criar relações mutuamente benéficas
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS																													
Visão Horizontal	Incluir outros em processos de tomada de decisão																														
	Garantir que todos os lados são ouvidos em uma discussão																														
	Fazer que as pessoas se sintam parte de um grupo																														
	Tratar pessoas de características diversas de forma equitativa																														
Comunicação Eficaz	Escrever clara e concisamente																														
	Comunicar-se efetivamente com diversas audiências																														
	Ouvir outros ativamente																														
	Ajudar pessoas a fazerem networking umas com as outras																														
COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTOS	NOTAS																													
Desenvolvimento de outros	Ajudar outros a melhorar sua performance																														
	Incentivar pessoas a fazerem seu melhor																														
	Inspirar confiança e cumplicidade nos outros																														
	Contribuir ativamente para o aprendizado e desenvolvimento dos outros																														
Foco em stakeholders	Assegurar-se de que os interesses de todos são levados em conta																														
	Cooperar com parceiros e outros stakeholders																														
	Exceder expectativas de clientes e outros stakeholders																														
	Criar relações mutuamente benéficas																														



## 1. Avaliação de competências

COMPETÊNCIA	COMPORAMENTOS	NOTAS
Inovação	Aceitar novos desafios	
	Implementar novas idéias	
	Sugerir frequentemente novas idéias	
	Ser aberto à mudança	
Comprometimento com Resultados	Contribuir ativamente para performance organizacional	
	Focar em resultados finais e metas	
	Realizar acompanhamento do progresso	
	Mantêr promessas e compromissos	

## 2. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta para determinar a sua situação profissional atual. São levados em consideração tanto os aspectos pessoais (ser extrovertido, tímido e etc), quanto os aspectos do ambiente externo de trabalho (ter bons contatos, ser bem relacionado com os seus superiores e etc).

## 2. Análise SWOT

Fortalezas	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

## 3. Objetivos profissionais

Faça agora uma lista de seus objetivos profissionais. Descreva as metas que ela precisa alcançar, o quanto precisa crescer, os cursos que quer realizar, a meta salarial que quer alcançar e etc. Faça uma relação com quantos itens desejar

## 3. Objetivos profissionais

OBJETIVOS
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

## 4. Prioridade

Agora que você tem algum conhecimento sobre você mesmo e sobre sua situação atual, você tem fundamentos para definir quais objetivos priorizar.

## 4. Prioridade

Se imagine nas datas abaixo e escreva com detalhes os objetivos que você quer alcançar:

HOJE	SEMANA	MÊS	ANO
Escreva aqui os objetivos que devem ser alcançados no seu dia a dia	Escreva aqui seus objetivos que devem ser alcançados semanalmente	Escreva aqui seus objetivos que devem ser alcançados mensalmente	Escreva aqui os objetivos que devem ser alcançados em um ano

## 5. Plano de ação

Realoque seus objetivos e metas começando sempre por aquelas que você colocou como prioridade e também por aquelas que estão na coluna.

OBJETIVOS	AÇÃO