

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Kauê Cafruni Macedo

Valores Profissionais da Geração Y

Um estudo sobre a Geração Y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho.

Porto Alegre

2012

Kaue Cafruni Macedo

Valores Profissionais da Geração Y

Um estudo sobre a Geração Y e os princípios orientadores em sua vida no trabalho.

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera
De Ré

Porto Alegre

2012

RESUMO

Junto com a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, conflitos e quebras de paradigmas surgem por existirem diferenças nas origens de cada geração. Pesquisas têm mostrado que esse problema nunca foi tão complicado e a mudança que as empresas terão de fazer para se adaptar a esse novo contexto é grande. É importante ressaltar a necessidade das empresas de atrair e reter esses funcionários dessa geração, pois em alguns anos irão se tornar a maior fatia de trabalhadores no mundo. Este trabalho consistiu em analisar a geração Y, composta pela população nascida entre 1980 e 1994, procurando identificar os valores motivacionais que norteiam sua vida profissional. No referencial teórico, buscou-se a definição de cada geração, aprofundando-se a geração Y, tema deste estudo. Além disso, percebeu-se a necessidade de revisar teorias motivacionais para identificar possíveis valores profissionais que poderia ser esperado nas respostas dos questionários. Este estudo não limitou o questionário apenas aos brasileiros, portanto viu-se a necessidade de verificar possíveis diferenças entre as pessoas de diferentes nacionalidades. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 82 membros dessa geração, sendo que desses, 31 são estrangeiros. A partir desta pesquisa, identificou-se a importância dada pela geração Y para os valores ligados a estabilidade financeira e a realização no trabalho, enquanto os valores ligados a prestígio não foram considerados importantes em comparação com os anteriores. Por fim, conclui-se que as pessoas da geração Y buscam ter satisfação na vida profissional, juntamente com a qualidade de vida permitida por salários maiores.

Palavras-chave: Geração Y, Valores, Valores do trabalho, Valores motivacionais, Valores profissionais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA I: HIERARQUIA DE MASLOW	13
FIGURA II: PIRÂMIDE DE DESEMPENHO.....	14
FIGURA III: TOP EMPREGADOR DOS SONHOS	22
FIGURA IV: MOTIVOS DE ESCOLHA DA GERAÇÃO Y.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO I: GÊNERO.....	31
GRÁFICO II: IDADE	32
GRÁFICO III: RESULTADOS ESTRANGEIROS X BRASILEIROS	33
GRÁFICO IV: RESULTADO GERAL	33

LISTA DE TABELAS

TABELA I: FATORES, DEFINIÇÕES, ITENS E ÍNDICES DE PRECISÃO DA EVT ..	29
TABELA II: REALIZAÇÃO NO TRABALHO	34
TABELA III: REALIZAÇÃO NO TRABALHO (TOP 5)	34
TABELA IV: RELAÇÕES SOCIAIS	35
TABELA V: PRESTÍGIO	36
TABELA VI: ESTABILIDADE.....	37
TABELA VII: TOP 10 ITENS	38
TABELA VIII: DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES	38
TABELA IX: TOP 10 DIFERENÇAS HOMENS X MULHERES	39
TABELA X: TOP 10 DIFERENÇAS BRASILEIROS X ESTRANGEIROS.....	40

SUMÁRIO

1	TEMÁTICA DA PESQUISA	8
2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	10
3	OBJETIVO DA PESQUISA	11
3.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4	REFERENCIAL TEÓRICO	12
4.1	MOTIVAÇÃO	12
4.2	GERAÇÕES ANTERIORES	15
4.2.1	Geração Baby-boomers	15
4.2.2	Geração X.....	16
4.3	GERAÇÃO Y	17
4.3.1	Valores da Geração Y	19
4.4	RELAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO.....	23
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
5.1	TIPO DE PESQUISA	28
5.2	UNIVERSO E AMOSTRA	28
5.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
5.4	ANÁLISE DOS DADOS	30
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
6.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	31
6.2	REALIZAÇÃO NO TRABALHO.....	34
6.3	RELAÇÕES SOCIAIS.....	35
6.4	PRESTÍGIO	36
6.5	ESTABILIDADE	37
6.6	RESULTADO GERAL.....	38
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
8	REFERÊNCIAS	43

1 TEMÁTICA DA PESQUISA

Atualmente, a atenção das empresas e da sociedade profissional está voltada para o crescente grupo de trabalhadores que está sendo formado e está buscando diferentes objetivos profissionais. Diferente das gerações anteriores, essa geração almeja outros propósitos e suas ambições necessitam de um completo novo tipo de gestão em recursos humanos. Contudo, antes de descobrir quais os valores dessa geração, será necessário definir quais pessoas fazem parte dela. Há pequenas divergências entre os autores sobre os períodos que compõe cada geração, portanto tomar-se-á como modelo o estudo de Lafuente (2009), onde aponta que os profissionais nascidos após 1980 pertencem à geração Y. Também não há acordo sobre em que ano termina essa geração e começa a próxima, contudo é amplamente aceito que seja considerado o ano de 1995 como limite entre a geração Y e Z.

Há um consenso de que essa geração está causando diversos desafios para as empresas que buscam formas de tentar reter e motivar seus jovens e futuros líderes, conforme exposto por Lafuente (2009). “São os atritos da convivência. Pela primeira vez na história corporativa, há quatro gerações compartilhando o escritório.” (Lafuente, 2009, pg. 71). Por isso, a sociedade deve dar atenção especial a esse grupo de pessoas que está tomando conta das empresas, visto sua importância para o futuro das organizações. Contudo, mesmo havendo esse entendimento a respeito das diferenças entre as gerações, as empresas ainda não têm a certeza sobre quais tipos de políticas funcionam e quais motivos levam os jovens da geração Y a se manterem fiéis aos seus empregadores.

Havendo essa necessidade de ruptura do modelo de negócios criado há décadas, existe o desafio de garantir a transição entre a empresa do passado e a do futuro, sendo esta moldada pelos jovens profissionais da geração Y. Portanto, cabem aos atuais gestores de empresas o treinamento e a manutenção dos futuros líderes da nova geração e por isso é tão importante o estudo sobre as necessidades e aspirações das pessoas que pertencem a geração Y

Além disso, segundo Lombardía (2008) a tendência de que o mercado de trabalho tenha que comportar pessoas cujas idades tenham uma diferença de mais de 40 anos vai aumentar, motivada pela escassez de profissionais. Por isso, há de ser estudada a próxima geração, quando teremos cinco gerações trabalhando juntas e para que seja administrada a coexistência saudável delas, “... é imprescindível conhecer suas motivações e seus valores.” (Lombardía, 2008, pg. 1).

É intrigante questionar quais são as motivações dessa geração e se há um padrão entre os integrantes dela ou não. Será que os objetivos profissionais dos jovens desta geração estão relacionados entre si? Há um padrão mundial ou as Gerações Y de diferentes nacionalidades são diferentes? O que eles esperam do futuro profissional? Procuram abrir seus próprios empreendimentos ou buscam realização profissional junto a empresas e órgãos públicos?

Nesse contexto, as questões centrais deste trabalho serão:

Quais são os valores profissionais da geração Y e o que a motiva a se desenvolver no trabalho?

2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A importância desse estudo para a sociedade em geral é justificada pelo atual momento de conflitos entre gerações no ambiente de trabalho. Enquanto as empresas reclamam da falta de talentos e de que os jovens estudantes da geração Y são difíceis de lidar, o valor que essa geração agregará às empresas será fundamental para a continuidade das organizações e, portanto, é necessário que haja um maior esclarecimento sobre as particularidades que envolvem esta geração.

Esta pesquisa trará um conhecimento mais específico sobre a geração Y e suas motivações e valores profissionais, ajudando outros pesquisadores a se aprofundarem em estudos equivalentes.

Para as empresas em geral, a pesquisa auxiliará no entendimento desta nova força de trabalho que está entrando no mundo profissional. É essencial para as organizações conhecerem a fundo essa geração, pois somente assim conseguirão criar programas de gestão eficientes e sustentáveis.

À universidade, esse estudo auxiliará os professores e técnicos a ter uma maior assertividade na escolha de temas e na maneira de manter seus alunos motivados.

3 OBJETIVO DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo identificar as motivações, as vontades e os desejos dos estudantes universitários que estão iniciando suas carreiras no Brasil e no Mundo.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Revisar a bibliografia sobre teorias motivacionais e o tema Geração Y.
- Analisar quais os principais valores dessa geração.
- Verificar possíveis diferenças de valores motivacionais entre homens e mulheres.
- Comparar as respostas buscando padrões e diferenças entre estudantes brasileiros e internacionais pertencentes a essa geração.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 MOTIVAÇÃO

Antes de começarmos a delimitar e a explicar o que é a geração Y, como ela é formada, quais as diferenças e quais fatores que fazem dela única, precisamos entender o significado de motivação e o porquê isso é tão importante para as empresas e para a vida das pessoas.

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, e significa movimento. Buscando algo novo, uma nova conquista, um novo horizonte, as pessoas buscam movimentar-se com o objetivo de sair de um lugar estabelecido para outro lugar almejado. De acordo com Vergara (1999, pg.44) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Portanto, pode ser definida como os fatores que definem a forma como as pessoas atuam em determinadas situações.

A Motivação é estudada pela área da psicologia para saber os motivos que levam as pessoas a se comportarem de determinada maneira e o que ocorre quando essas necessidades são supridas ou não. A importância desse tópico para as organizações se dá pelo motivo de que os funcionários quando motivados, trabalham melhor. Por outro lado, a ausência de motivação faz com que o funcionário deixe de se dedicar a ela, chegando ao extremo de se demitir ou boicotar a empresa.

Existem diversas teorias sobre esse complexo tema, como as muito conhecidas teorias de Herzberg e Maslow, que pertencem ao grupo de pensadores que acreditam que os homens se movem para completar o que lhes falta. Para o primeiro pensador, os fatores que agradam ao funcionário são chamados de Motivadores e são intrínsecos ao profissional, enquanto aqueles que desagradam são chamados de Higiênicos e são extrínsecos ao indivíduo. Os fatores de Higiene servem para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, porém não são suficientes para provocar a satisfação. Por outro lado,

para motivar um funcionário, é necessário que exista a presença dos fatores motivadores em conjunto com a ausência dos fatores de higiene. (FIORELLI, 2008)

Para Maslow, que estabeleceu a conhecida hierarquia de necessidades básicas em forma de uma pirâmide, o ser humano se motiva dependendo de suas necessidades atuais e sua motivação varia de acordo com os níveis da pirâmide, conforme abaixo (FIORELLI, 2008):

Figura I: Hierarquia de Maslow



Fonte: Autor

Como podemos observar, a realização pessoal é o objetivo maior na motivação dos seres humanos. As necessidades encontram-se sempre presentes, porém apenas uma delas receberá enfoque em determinadas etapa da vida. As pessoas sempre buscam suprir determinadas necessidades e ,quando conseguem, novas tomarão o lugar das antigas, até se chegar ao máximo da satisfação pessoal.

Um estudo científico chamado *@Work* (STUM, 2001) fez uma revisão das hierarquias de necessidades, focando no mundo corporativo em vez de buscar entender a relação dos indivíduos com sua vida em geral. Stum (2001) focou na dinâmica entre o empregado e o empregador buscando entender os motivadores que influenciam no nível de comprometimento dos funcionários para com as empresas. Assim como Maslow, ele criou uma pirâmide com cinco níveis de necessidades no ambiente de trabalho, chamada de Pirâmide de Desempenho:

Figura II: Pirâmide de Desempenho



Fonte: Autor

Na base da pirâmide estão as necessidades de segurança, onde o empregado deve se sentir fisicamente e psicologicamente seguro no trabalho para que ele sinta-se motivado. No segundo nível, as necessidades de recompensa e reconhecimento devem ser supridas para que o funcionário sinta-se engajado no trabalho. No terceiro nível está o sentimento de pertencimento à empresa e à equipe de trabalho. No quarto nível, o funcionário irá se motivar quando ocorrer alguma mudança positiva individual e na empresa. No último nível, as pessoas buscam alcançar um sentimento de equilíbrio entre as responsabilidades da vida profissional e a pessoal. (STUM, 2001)

Como pode ser observada, essa teoria expõe as motivações gerais das necessidades motivacionais das pessoas dentro das empresas e ela deve ser

levada em conta no desenvolvimento de estratégias de retenção de pessoas nas organizações. Como podemos observar, Stum mostra que o que interessa atualmente para as pessoas, o que as motiva, os que as faz querer sempre mais é o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, sendo esse o objetivo principal dos profissionais e principalmente dos jovens hoje em dia.

Essas teorias explicam as formas de motivação de um modo geral para a sociedade em que vivemos, contudo neste trabalho, o foco está nas formas de motivação específicas da geração Y e como elas se diferenciam das outras gerações.

4.2 GERAÇÕES ANTERIORES

Mesmo que meu estudo tenha foco específico na geração Y, é necessário o embasamento teórico relativo às outras gerações que a antecedem para que haja o link entre elas e assim possa comparar e diferenciar uma das outras. Para isso, é importante que seja delimitado cada geração, expondo as diferenças entre elas para então dar um enfoque na geração Y.

Sendo assim, é comumente aceito que a geração X abrange os nascidos nos anos 60 e 70, enquanto a geração anterior a essa, chamada *Baby-boomers*, seja composta por nascidos após a 2ª Guerra Mundial. É importante observar o contexto histórico de cada geração para que se entenda os motivos das diferenças entre elas e os valores característicos de cada uma.

4.2.1 Geração Baby-boomers

São pessoas nascidas após a Segunda Guerra Mundial (1945) e que hoje estão entre os 50 e 70 anos de idade. Essa geração é chamada assim por causa do surpreendente aumento das taxas de natalidade no mundo. Criaram o movimento hippie e começaram a revolução sexual, justamente por estarem cansados de viver em um mundo de violência e guerras.

Eles cresceram em uma sociedade que estava começando a se tornar rebelde, por haver um contexto de turbulência global pós Segunda Guerra Mundial. Não confiavam nas pessoas de mais idade e em suas ações. A competição por cargos e trabalhos era grande e por isso eram fiéis aos seus empregadores. Também, por esse motivo, presam os valores como a persistência e a determinação, símbolos importantes para o sucesso e a construção de uma carreira.

São naturalistas e pensam que o mundo moderno está errado, pois o consumo tomou conta da população e a tecnologia avança em uma velocidade em que não conseguem acompanhar. No Brasil, viveram a ditadura e lutaram contra ela pela democratização do país. Por isso, apesar de serem tolerantes, adquiriram o hábito de contestar o ambiente ao redor, buscando sempre o melhor. No geral, são profissionais que estão perto da aposentadoria, então estão focados em melhorar a qualidade de suas vidas.

4.2.2 Geração X

São pessoas nascidas entre os anos 60 e 70, estando hoje entre os 30 e 50 anos de idade. Vivenciaram momentos históricos como a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim, e no Brasil, o fim da ditadura e o impeachment do presidente Collor. Além disso, o aparecimento da AIDS, em 1981, provocou uma mudança de comportamento que trouxe consequências para o modo como a geração seguinte se comporta. (LOMBARDÍA, 2008)

As pessoas dessa geração foram protagonistas em sua época de grandes mudanças culturais, que acabaram por moldar toda a geração X. Esse

panorama de incerteza e a sensação de mudança fizeram com que surgisse o movimento punk, cujas origens ideológicas venham de uma visão apocalíptica e obscura, por causa de todos acontecimentos econômicos globais da época. (LLOMBARDÍA, 2008)

Diferente dos *Baby-boomers*, são céticos com relação ao mundo por não acreditarem que as empresas e o governo iriam garantir o seu bem-estar e prezam a experiência e competência no mundo dos negócios. Muito em parte pela influência dessa geração, os *Millennials* se comportam da maneira atual e também suas motivações e valores foram cunhados com a herança da geração X, como mostrado por Robbins (2004, p.18): “na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações procedentes”. (ROBBINS, 2004)

As pessoas da geração X foram os iniciadores da globalização e da internet e começaram a revolução tecnológica em que a geração Y está inserida. Grande parte da cultura atual provém de mudanças originadas na época da geração X.

4.3 GERAÇÃO Y

“Quando as pessoas da geração Y começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. No cenário mundial, a cultura da impermanência, a falta de garantias, com mercados voláteis. A velocidade dos progressos tecnológicos e a globalização facilitaram a interconexão global, mas aumentaram a desigualdade social e econômica.”
(MALDONADO, 2005)

Como já foi exposto anteriormente, essa geração compreende as pessoas nascidas nos anos 80 e 90. Por terem passado por essa grande instabilidade econômica, os pais criaram seus filhos dando muita importância à proteção e segurança. Os jovens, por terem vivido quase que apenas a fase estável da economia e da política brasileira, não passaram por um período de ruptura social e nem política, como ocorrido nos períodos de lutas contra a

ditadura. (LOMBARDÍA, 2008). Isso fez com que a geração Y, ou “geração do milênio”, tenha mais confiança em suas tomadas de decisões, pautadas pela alta educação e rapidez em suas ações.

Os filhos da Geração X receberam benefícios que seus pais não tiveram. Eles tiveram a chance de se focar nos estudos sem a necessidade de ter que trabalhar para ajudar no sustento familiar, receberam facilidades com o advento da tecnologia e da globalização e estão mais preparados para as transformações dinâmicas que estão ocorrendo a todo o momento, pois já estão acostumados a elas. Ela “é a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores de uma área essencial: a tecnologia.” (MALDONADO, 2005)

Como consequência da evolução tecnológica, a globalização foi possível, permitindo contato e troca de cultura e valores no mundo inteiro. Muito em parte por causa dessa globalização, a Geração Y possui muitas características comuns, como expõe Lombardía (2008):

- Uso e conhecimento de tecnologias no seu cotidiano
- Costumam saber vários idiomas e o inglês normalmente é fluente.
- Alto nível de educação, possuindo MBA, pós-graduação ou especializações e cursos.
- São solteiros ou casados e normalmente possuem poucos filhos.
- Networking internacional, tendo amigos pelo mundo inteiro.
- Experiências internacionais e mobilidade urbana são facilitadas pela falta de raízes geográficas.
- São motivados a buscar algo grandioso, brilhante.

Todas essas características fazem com que esses profissionais entrem em conflito com seus superiores por pertencerem a uma geração que não está acostumada com esses novos valores. A geração do milênio, mais do que todas as outras, busca um sentido no trabalho e vai priorizar organizações éticas e que permitam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Uma pesquisa aplicada em 2011 pela Cia de Talentos mostra que “Mais da metade dos jovens do Brasil deixaria a empresa empregadora se seu gestor revelasse

falta de ética e não alinhamento com os valores da organização.” (DAMANTE, 2011).

Para tentar conquistar essa nova geração, é necessário conhecer intimamente os principais valores em comum que distinguem essa geração das anteriores e sendo assim, é dada a devida atenção para esse importante tópico.

4.3.1 Valores da Geração Y

É importante analisar mais profundamente as motivações que levam os jovens a quererem trabalhar e a serem fiéis a empresas. Esses valores são diferentes das gerações anteriores e causam confusão quando demonstrados publicamente. Não há como motivá-los com os mesmos benefícios e desafios de antigamente, como exemplificado pela Lombardía (2008):

“Não adianta oferecer a esses jovens desafios do tipo “Aqui você vai aprender muito, terá a oportunidade de conhecer diversos departamentos, poderá viajar...”. É um mau começo. A resposta óbvia do jovem Y será: “Olhe, diga o que eu tenho de fazer (objetivo) e não queira saber como vou fazer (o procedimento é coisa minha e não agrega valor); respeite minha vida (o que não tem a ver com trabalho: vida são gostos, amigos, estar sempre atualizado, etc.) e me informe quanto vou ganhar”.” (LOMBARDÍA, 2008, pg. 5)

É fácil perceber que está sendo um desafio entender e motivar essa nova geração e, portanto, as empresas consideram difícil contratar e reter os jovens Y. Para tentar entender melhor sobre as diferenças entre gerações, há características e valores comuns a todos pertencentes ao grupo Y, segundo Lombardía (2008):

- Possuem iniciativa e grande capacidade de resolver problemas.
- Preferem espaços criativos e dinâmicos que cultivam a independência que essa geração busca.
- Buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
- Valorizam e representam a diversidade.

- Esperam uma alta remuneração, vinculada a resultados.

Esses são alguns exemplos sobre os objetivos profissionais dessa geração, e conhecendo eles poderemos criar maneiras eficientes de gestão de recursos humanos. Além disso, Silvia (2011) explica que essa geração busca resultados imediatos, muito em parte pela velocidade com que a informação viaja pela internet. Por causa disso, seus planos são em sua maioria de curto prazo e buscam viver o presente.

Estimulados pelos seus pais em querer que os filhos passem por diversas experiências, essa geração é marcada pela multitarefa, pois foram acostumados a fazerem diversas atividades ao mesmo tempo. Por causa disso, “... costumam não responder bem nas ocupações profissionais e atividades que exijam rotina e que sejam repetitivas” (SILVIA, 2011, pg. 161). Consequentemente, a geração Y não está disposta a passar sua vida inteira na mesma empresa e assim está sempre buscando mudanças.

Essa geração está bem mais propensa a arriscar e inovar, ocasionado pelo período de economia próspera com que cresceram. Para isso, questionam normas e procedimentos e principalmente suas carreiras profissionais e suas vidas pessoais, pois estão em constante busca por valores profissionais parecidos com seus valores pessoais (SILVIA, 2011).

Por esse mesmo motivo, de buscarem o risco, são vistos como pretensiosos, porém toda a autoconfiança e otimismo dessa geração são baseados em um grande arranjo de diferentes competências adquiridas durante a sua vida. Por dominarem uma diversidade de conhecimentos, são capazes de propor soluções com maior rapidez e traçar cenários mais eficazes do que as gerações anteriores.

A facilidade dos jovens para o trabalho em equipe é outro ponto importante a ser ressaltado. A convivência em redes sociais, onde conversam com diversas pessoas simultaneamente, incluindo pessoas de outras nacionalidades, permitiu o desenvolvimento dessa habilidade, criando uma geração diversa e inclusiva, que gosta de colaborar com as pessoas ao redor.

Outra situação que moldou essa geração da maneira como ela é foi o desenvolvimento tecnológico e o uso de computadores, televisores, *ipods*, videogames. Desde o início de suas vidas, eles já possuíam videogames e

passavam horas brincando com os jogos, que são caracterizados por fases e desafios curtos a serem enfrentados. Isso contribuiu para o imediatismo e o sentimento de “para agora” dessa geração, que não pensa muito no longo prazo. Além disso, a competitividade existente nos jogos de placar e pontos fez com que essa geração se focasse ainda mais no resultado e na superação própria, características essenciais dos *millenials*.

Uma característica em comum dessa geração é a flexibilidade que busca nas empresas e em suas vidas. Flexibilidade de horários e tarefas, *home office*, são diferenciais que atraem os profissionais dessa geração, pois permitem um maior equilíbrio com a vida pessoal. Um caso famoso é o do Google, citado por Lafuente (2009):

“Nos escritórios do Google, por exemplo, entre outras peculiaridades, há espaços abertos para a interação e lugares privados de trabalho, que são montados e desmontados com rapidez, por um sistema de painéis dobráveis. Os funcionários trabalham em equipes e nos horários que melhor lhes convêm.” (LAFUENTE, 2009, pg. 74)

A sociedade que essa geração busca formar é pautada na ética, honestidade e transparência. De acordo com a mesma pesquisa da Cia de Talentos (2011), 24% dos jovens entrevistados acreditam que esses valores são os mais importantes atualmente. Eles buscam entrar em uma empresa que promova a ética prática, pois pretendem deixar uma marca positiva no mundo com suas ações moralmente corretas.

Um dado importante exposto na pesquisa mostra que 45% dos jovens no Brasil não se identificam com nenhum líder da atualidade. Mesmo sendo um fator importante por causa da busca da geração Y por um líder ideal, esse dado mostra a descrença nos líderes atuais, tanto em empresas como nos governos. A geração Y é movida por ideais e admira líderes inovadores e éticos, sendo assim a falta dos mesmos faz com que as organizações sejam vistas com desconfiança.

Além do líder, os jovens dessa geração buscam empresas influentes e de acordo com a pesquisa da Cia de Talentos (2011) “20,4%% declararam que escolhem a empresa de seus sonhos pelos meios de comunicação.”, ou seja, a opinião da mídia e da sociedade é muito importante. A mesma pesquisa mostrou as 10 empresas mais desejadas pelos trabalhadores dessa geração:

Figura III: Top Empregador dos Sonhos

EMPRESAS DOS SONHOS DOS JOVENS DO BRASIL		
	2011	2010
Google	1º	1º
Petrobras	2º	2º
Unilever	3º	3º
Vale	4º	4º
Natura	5º	6º
Itaú	6º	7º
Nestlé	7º	5º
Ambev	8º	10º
Odebrecht	9º	-
Rede Globo	10º	9º

O traço corresponde à não inclusão entre os dez primeiros lugares do ranking.

Fonte: HSMManagement

Como podem observar, empresas de grande porte e alto prestígio na sociedade são as que aparecem no top 10 das empresas mencionadas pelos entrevistados na pesquisa da Cia de Talentos. Isso porque essas empresas são reconhecidas mundialmente e permitem uma construção de carreira diferenciada. O Google é a favorita da geração Y por causa do contexto desafiador da empresa e sua história: “Eles apreciam a inovação, liberdade, criatividade e autonomia demonstradas por essa multinacional.” (DAMANTE, p.57. 2011).

Está claro que os valores dessa geração estão causando impactos diretos na maneira como as organizações devem ser gerenciadas, assim como mudanças na maneira como é feita a gestão de pessoas, pois só assim irão garantir seus futuros profissionais. Já que são diferentes valores, as empresas devem fornecer diferentes tipos de recompensas e um modelo de gestão inovador e desafiado e assim continuar seu crescimento sustentável. Robbins complementa com a seguinte observação: “Por que é importante para o administrador conhecer os valores de uma pessoa? Embora não tenham

impacto direto sobre o comportamento, os valores influenciam fortemente as atitudes dos indivíduos.” (ROBBINS, 2004, pg. 29).

4.4 RELAÇÕES NO MERCADO DE TRABALHO

Não há dúvidas de que esse choque entre diferentes gerações promove diversos conflitos no ambiente de trabalho e muitos deles são causados pela falta de conhecimento sobre a geração Y. Como exemplificado pela Lafuente (2009, pg. 74) “70% dos executivos de mais idade menosprezam as habilidades dos mais jovens, e quase 50% dos funcionários garantem que os jovens não valorizam as habilidades de seus colegas mais velhos”. Ela ainda continua e informa que mais do que a metade dos empregadores acredita que essa tensão aumente. (LAFUENTE, 2009)

Atualmente existem até quatro gerações diferentes atuando em uma empresa, cada uma delas pensando de uma diferente forma. Ao mesmo tempo em que isso possa parecer negativo, para outra geração essa situação é positiva. Os conflitos entre essas gerações são então motivados pela diferença de valores e percepções, que movem e motivam suas vidas. Além disso, a história de cada geração faz com que surjam padrões e modelos de vida, como exposto no artigo *Age Diversity at Work: Talking 'Bout My Generation*:

“Um dos maiores motivadores de conflito é o que os Baby Boomers e os Tradicionais dizem: ‘Eu tive que trabalhar duro para estar nesta posição. Precisei de 10 anos para conseguir atingir o topo. Eu não preciso de flexibilidade e a Geração Y vai ter que fazer a mesma coisa que fiz.’ (Age Diveristy at Work: Talking “Bout My Generation, pg. 1, 2011)

Por causa dessa convivência forçada, as empresas têm de se adaptar para manter os jovens da geração do milênio, porém como fazer para que os executivos de mais idade aceitem que as regras e paradigmas que sempre foram as bases de suas carreiras devem ser alterados? Ao mesmo tempo em que os jovens reclamam da falta de flexibilidade com horários e tarefas e da intransigência dos chefes, estes se queixam sobre desrespeito e rebeldia por parte dos jovens. Grande parte disso é causada pela confusão originada pela

diferente forma como o jovem da geração Y enxerga o trabalho. Motivados pelos eventos que ocorreram em sua vida adolescente, essa geração tende a ver o trabalho como sendo temporário ou dispensável, pois priorizam sua vida pessoal e sua felicidade, por conseguinte, são imediatistas e impacientes, querendo promoções e gratificações no curto prazo.

Como as expectativas e objetivos são novos, as organizações consideram a geração Y como sendo “a geração excluída”, e por isso a integração dos Y às empresas está sendo complicada. (LOMBARDÍA, 2008). Como todas as diferenças históricas, políticas e econômicas moldaram as suas gerações conforme o período há a necessidade de estudar quais as diferenças entre as motivações e valores profissionais dos diferentes grupos, visto que essa é a chave para a convivência saudável entre eles.

De acordo com a pesquisa realizada pela Cia de Talentos em 2012, os motivos de escolha por determinadas empresas mudaram, como podem ver abaixo:

Figura IV: Motivos de Escolha da Geração Y

2008	2009	2010	2011	2012
Bons salários e benefícios	Crescimento Profissional	Ambiente de trabalho agradável	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional
Crescimento Profissional	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	Desafios constantes	Realização/ fazer o que gosta
Boa imagem no mercado	Ambiente de trabalho agradável	Qualidade de vida	Boa Imagem no mercado	Boa Imagem no mercado
Oferece cursos e treinamentos	Bons salários e benefícios	Crescimento Profissional	Ambiente de trabalho agradável	Desafios constantes
Boa estrutura	Oferece cursos e treinamentos	Boa imagem no mercado	Carreira Internacional	Qualidade de Vida
Qualidade de vida				Salário e benefícios diferenciados

Fonte: Cia de Talentos

O motivo “Realização/fazer o que gosta” atingiu o segundo lugar na escolha da empresa para se trabalhar. Isso mostra como os valores da geração Y são conflitantes com os da geração antiga, pois essa geração está priorizando pilares pessoais ao procurar empresas, motivados pelo o que gostam de fazer e pela qualidade de vida. O “desenvolvimento profissional” figurando novamente como prioridade na escolha das empresas mostra que essa geração está buscando turbinar suas carreiras no início, querendo mais responsabilidades e um crescimento acelerado. Grande parte dos motivos que estão nessa figura é suprida pelas empresas que aparecem na Figura III e isso explica o grande prestígio que possuem dentro da geração Y.

Contudo, um dos fatores que fariam o jovem se demitir da empresa onde trabalha não figura nessa lista. A mesma pesquisa mostra que 27% dos entrevistados afirmam que “um ambiente ruim” seria o principal motivo para sua saída precoce da empresa e a principal razão para trocar de empregador é assumir um cargo superior ao que ocupa (35%). (Cia de Talentos, 2012). Isso acaba com o mito de que o jovem ficará na empresa por pouco tempo. Se estiverem satisfeitos com a empresa e acharem que seus esforços estão sendo recompensados, eles ficarão na empresa por longos anos.

Sabendo disso, um dos principais desafios de todas as empresas é passar as pessoas da geração X para as posições de liderança, atualmente ocupadas por pessoas da geração Baby-boomer, e prepara-las para esse novo mundo diversificado, onde uma geração Y dominará o mercado de trabalho e ansiará por mais responsabilidades. A máxima de que todos os seres humanos estão em constante aprendizado está mais presente do que nunca, onde programas de *mentoring* e *coaching* fazem as vezes de professor nas empresas para uma nova geração e somando-se a isso, os mais velhos podem aprender com os mais novos sobre diversidade, tecnologias, dinamismo.

Essas diferenças entre gerações causam conflitos e podem ocasionar perdas incalculáveis para as empresas. Contudo, sabendo gerenciar esse problema, ele acaba se tornando uma vantagem, visto que toda essa diversidade cultural, de valores, de percepções e de ideais faz com que a empresa seja mais competitiva e eficiente, pois a troca de informação entre gerações é muito poderosa.

Um estudo feito pela Lynda Gratton para a Business Strategy Review (2010) chamado *“Forces Shaping The Future of Work”* mostra que existem cinco forças externas que irão mudar a maneira como o trabalho é executado até 2025: Desenvolvimento tecnológico, globalização, mudanças demográficas, tendências sociais e energias renováveis.

A primeira força externa, “desenvolvimento tecnológico”, irá influenciar o tamanho da população mundial, aumentando a expectativa de vida e mudando a maneira como vemos o trabalho indiretamente – o jeito que nos comunicamos com as pessoas, nossa visão e nossa moral, e nossa própria natureza:

“Até 2025, nós podemos esperar que mais de 5 bilhões de pessoas estejam conectadas por dispositivos móveis, a computação na nuvem irá trazer serviços de baixo custo, um aumento do trabalho executado por robôs, e conteúdo próprio vai juntar a digitalização de livros para criar uma quantidade de informação sem precedentes na rede de conhecimento do mundo.” (GRATTON, p.19, 2010)

A globalização, junto com o desenvolvimento tecnológico, irá trazer um impacto profundo na maneira como trabalhamos. Custos de mão-de-obra baixos, inovação e competitividade serão impulsionados pelas economias emergentes e o mundo se tornará completamente conectado.

A terceira força externa trará um grande impacto, pois até 2025, a maioria dos baby-boomers não fará mais parte do mercado de trabalho. Crianças nascidas em 2010 terão uma expectativa de vida acima dos 100 anos. Isso trará mudanças na maneira como pensamos a aposentadoria e emprego acima dos 65 anos.

A quarta força externa, “tendências sociais”, está sendo transformada pelo desenvolvimento tecnológico e pela urbanização. “Até 2025, podemos esperar que as pessoas serão mais individualistas e estarão preparadas para ter um estilo de vida próprio ao invés de se basear na convenção social” (GRATTON, p.20, 2010). As relações tendem a se tornar mais virtuais e o trabalho será realizado a partir de casa ou pequenas salas para evitar os altos custos de transporte e manutenção bem como ambientais.

Com essa crescente preocupação com o meio ambiente, a última força influencia a maneira como nos trabalhamos, visto que dependemos de energia

para todas as nossas tarefas do dia-a-dia. Até 2025, os preços dos combustíveis irão subir, a emissão de gases do efeito estufa irá aumentar e conseqüentemente, também aumentarão as temperaturas e o nível do oceano. Para tentar reverter isso, o trabalho a partir de casa irá crescer exponencialmente.

A combinação de todas as forças moldará o futuro e as relações entre pessoas, empresas e governos. A geração Y será responsável pela boa organização e uso das matérias primas e sua liderança influenciará novas gerações que estão por vir. O impacto dessas mudanças nas empresas ocasionará em uma maior transparência e uma liderança moralmente ética, equipes trabalhando virtualmente, times compostos por diferentes tipos de áreas de atuação, aumento da importância da relação entre parceiros, consumidores e empreendedores, e por fim, o trabalho será executado de maneira flexível, sem haver horários estabelecidos como temos nos dias atuais. (GRATOON, 2010)

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho será de caráter descritivo. Conforme Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Como a pesquisa teve como foco um grande grupo de pessoas, foi utilizado o método quantitativo, pois segundo Roesch (2005), é a melhor opção se tratando de um estudo que implica medir a associação ou causa-efeito entre variáveis.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo dos dados deste trabalho se refere à geração Y, que são pessoas nascidas a partir do ano de 1980. A amostra compreende 83 pessoas da geração Y, sendo que dessas, 52 são brasileiros e o restante estrangeiro. Considerando que essa amostra possui baixa representatividade perante o número total de membros da geração Y, há a possibilidade de haver um desvio de resultado em relação a uma pesquisa feita com todo o universo dos membros dessa geração. Para tentar delimitar um pouco mais a pesquisa, a coleta foi composta por membros da geração Y que estão finalizando a graduação na universidade e se preparando para o mercado de trabalho.

A amostra foi obtida em duas partes. A primeira amostra, denominada internacional, foi retirada de alunos intercambistas da University of North Carolina at Wilmington (UNCW), nos Estados Unidos. A segunda amostra foi composta por pessoas pertencentes à geração Y, principalmente estudantes no final de seus cursos.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para este estudo será a aplicação de questionários ao maior número possível de estudantes da geração Y, delimitando-se à amostra já estabelecida. Para isso, irei utilizar o questionário “EVT – Escala de Valores Relativos ao Trabalho” (SIQUEIRA, 2008), pois ele avalia as crenças sobre os valores profissionais que são importantes para cada pessoa individualmente. Após a escolha das alternativas referente as 45 perguntas do questionário, é feito um agrupamento em quatro fatores, conforme o quadro abaixo:

Tabela I: Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Realização no Trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho	15	0,88
Relações Sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho	12	0,88
Prestígio	Busca do Exercício da influência sobre as outras pessoas e do sucesso no trabalho	11	0,87
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho	7	0,81

Fonte: SIQUEIRA (2008, pg. 302)

Para calcular a hierarquia dos valores relativos ao trabalho do indivíduo, deve-se calcular a média de cada fator (SIQUEIRA, 2008):

- Realização no Trabalho: Somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 10, 13, 39, 16, 24, 7, 3, 5, 12, 14, 44, 40, 4, 41 e 8 e dividir por 15.

- Relações Sociais: Somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 36, 20, 29, 3, 19, 28, 45, 23, 26, 32, 11 e 21 e dividir por 12.
- Prestígio: Somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 42, 25, 33, 22, 27, 17, 34, 31, 6, 15 e 38 e dividir por 11.
- Estabilidade: Somar o valor marcado pelo indivíduo nos itens 1, 43, 9, 2, 18, 35 e 37 e dividir por 7.

Uma vez calculado o índice de cada fator, é possível ordená-los para identificar os mais importantes para os indivíduos que responderam a pesquisa.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para aplicar o questionário, utilizarei o software Google Docs, pela facilidade e rapidez com que a pesquisa poderá ser conduzida, sendo que os pesquisados respondem às perguntas online e os dados são guardados eletronicamente.

Após reunir os dados, utilizarei o software Microsoft Excel para tratamento dos mesmos.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, serão apresentados os resultados obtidos da análise e interpretação dos dados adquiridos da pesquisa realizada. Foram coletadas 83 respostas de várias fontes, limitando-se à a idade proposta pelo estudo sobre a geração Y.

6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

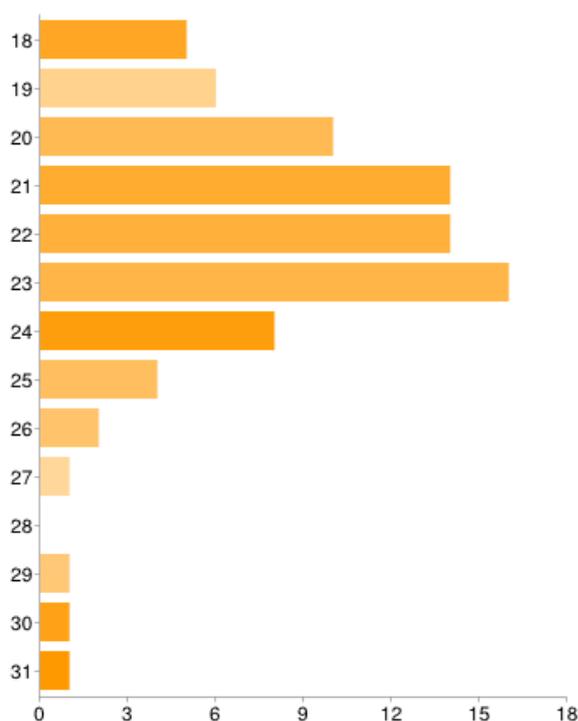
A Amostra pode ser categorizada por idade, por gênero e por nacionalidade. Se tratando da nacionalidade dos entrevistados, 52 pessoas são brasileiros residentes em Porto Alegre e as outras 31 repostas são provenientes de pessoas de outras nacionalidades, que englobam vários países como Londres, Alemanha, França, Austrália, Coréia do Sul, Itália, Espanha, México e principalmente Estados Unidos.

Nessa pesquisa, o número de respostas do público feminino foi quase o mesmo comparando-se ao número de respostas do público masculino, como podem ver abaixo:



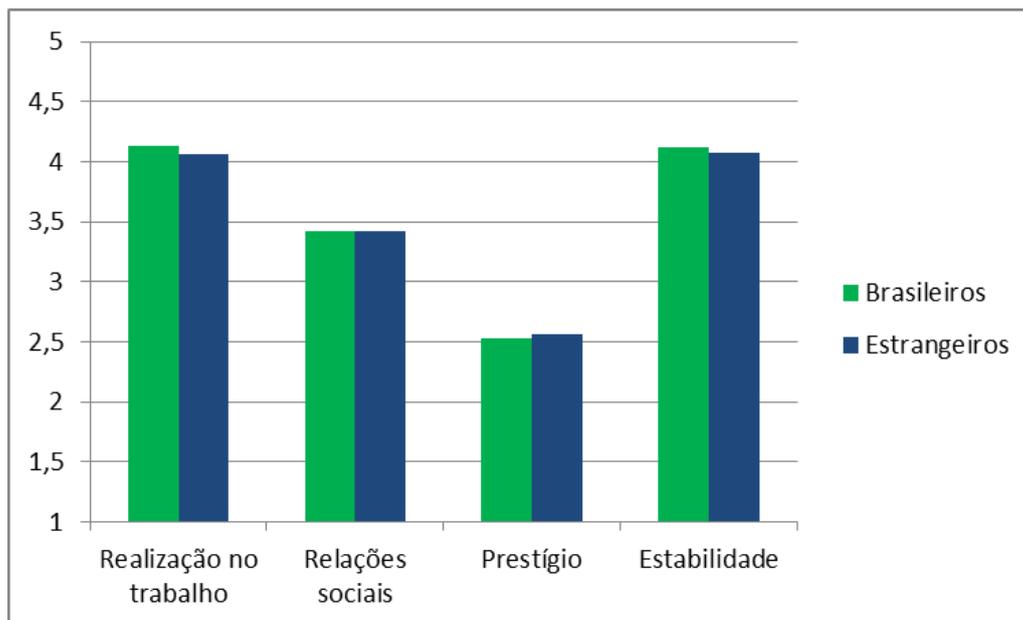
A idade dos entrevistados se concentrou entre 20 e 24 anos (75%), pois procurei entrevistar principalmente pessoas que estão iniciando suas carreiras profissionais. Contudo, como foi estabelecido neste estudo que a Geração Y engloba as pessoas com idades entre 18 e 31 anos, todas as respostas foram levadas em conta:

Gráfico II: Idade

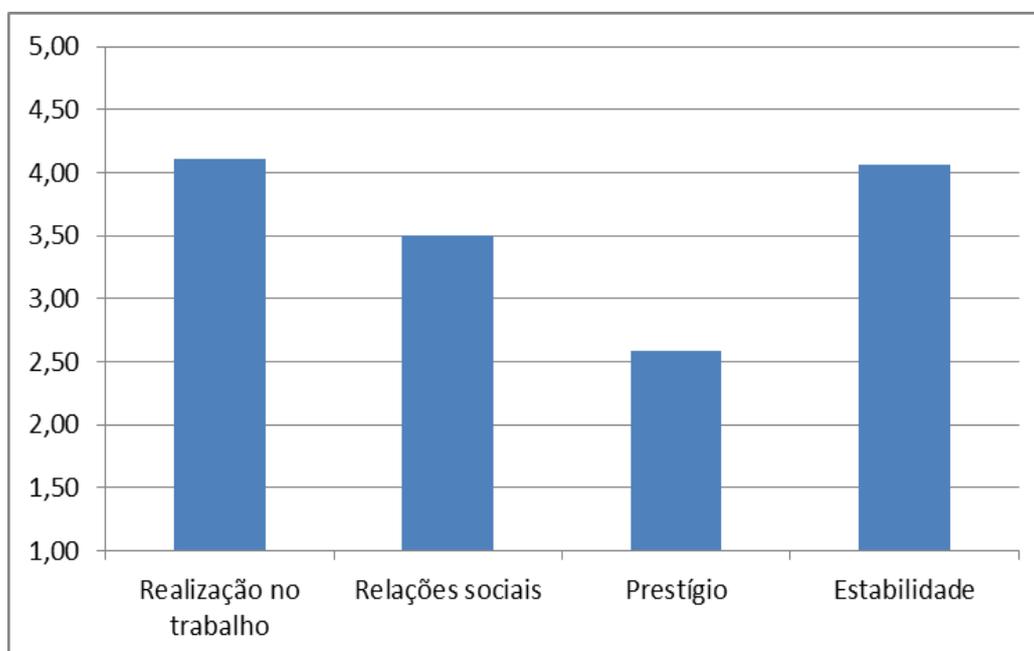


Idade	Frequência	Percentual
18	5	6%
19	6	7%
20	10	12%
21	14	17%
22	14	17%
23	16	19%
24	8	10%
25	4	5%
26	2	2%
27	1	1%
28	0	0%
29	1	1%
30	1	1%
31	1	1%

Não foram encontradas diferenças relevantes entre as respostas dadas pelos entrevistados comparando-se suas nacionalidades. Isso mostra que a geração Y é uma geração global e, portanto, seus valores tendem a ser similares entre todos os seus pares. Comparando as respostas dadas por eles, as diferenças percebidas são menores do que 5%, medindo os resultados que vão de 1 a 5, propostos pela ferramenta utilizada (Gráfico III). Logo, não fez sentido continuar esse estudo levando-se em conta as diferentes nacionalidades, e por isso todas as respostas foram tratadas como sendo de um grande e único grupo.

Gráfico III: Resultados Estrangeiros x Brasileiros

Para entendermos melhor o que esse resultado demonstra, cada item indicado pela ferramenta EVT foi discutido em tópicos próprios, onde as respostas foram analisadas profundamente para tentar identificar possíveis traços de valores importantes para essa geração:

Gráfico IV: Resultado Geral

6.2 REALIZAÇÃO NO TRABALHO

O fator “realização no trabalho” consiste na busca do prazer no trabalho, envolvendo tudo o que nos estimula e realiza pessoalmente. Ele é composto pelos seguintes itens:

Tabela II: Realização no Trabalho

Itens do fator “Realização no Trabalho”	Média
	4,10
Ser feliz com o trabalho que realizo	4,47
Ter prazer no que faço	4,45
Satisfação pessoal	4,42
Gostar do que faço	4,40
Realização pessoal	4,25
Trabalho interessante	4,24
Realizar um trabalho significativo para mim	4,17
Realização profissional	4,08
Crescimento intelectual	4,06
Trabalho intelectualmente estimulante	3,98
Identificar-me com o trabalho	3,96
Aprimorar conhecimentos da minha profissão	3,92
Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	3,88
Trabalho que requer originalidade e criatividade	3,64
Trabalho variado	3,63

A “Realização no Trabalho” obteve a maior média dentre os quatro fatores, com 4,10/5. Isso mostra em como a geração Y tem como principal preocupação a satisfação na vida profissional. Os membros dessa geração dão uma grande importância se tratando de ter felicidade e prazer em suas profissões. Ainda confirmando esse fato, os cinco itens que obtiveram as maiores médias de resposta foram a respeito da busca pelas suas vocações:

Tabela III: Realização no Trabalho (top 5)

Ser feliz com o trabalho que realizo	4,47
Ter prazer no que faço	4,45
Satisfação pessoal	4,42
Gostar do que faço	4,40
Realização pessoal	4,25

Os futuros profissionais e líderes estão preocupados em fazer atividades que sejam interessantes e prazerosas, pois só assim conseguirão ter satisfação pessoal em suas carreiras. Como notado na revisão bibliográfica, a geração do milênio prioriza a harmonia entre a vida pessoal e a profissional, e para isso, buscam essencialmente a realização profissional.

6.3 RELAÇÕES SOCIAIS

O fator “relações sociais” engloba todas as relações de trabalho entre os colegas de equipe, assim como a relação com a sociedade em geral. Os itens que compõe esse fator são:

Tabela IV: Relações Sociais

Itens do Fator “Relações Sociais”	Média
	3,50
Bom relacionamento com colegas de trabalho	4,06
Preservar minha saúde	3,81
Ajudar os outros	3,72
Amizade com colegas de trabalho	3,70
Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo	3,70
Ser útil para a sociedade	3,63
Conhecer pessoas	3,57
Auxiliar os colegas de trabalho	3,39
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	3,31
Ter compromisso social	3,18
Mudar o mundo	3,01
Combater injustiças sociais	2,96

Em uma hierarquia de importância, esse fator atingiu 3,50/5, chegando perto da média. É possível inferir que as pessoas da geração Y prezam um bom relacionamento com os colegas de trabalho (4,06) e atividades em grupo, onde possam ajudar os outros e a conhecer pessoas. Contudo, itens que envolvem causas sociais chegaram perto da média, mostrando que essa geração não considera tão importante mudar o mundo ou combater injustiças sociais.

É possível concluir que essa geração é bastante individualista e está preocupada principalmente com o seu bem estar, apesar de trabalhar muito bem em equipe e de querer manter o contato com diversos grupos. Isso pode ser comprovado pelo engajamento no crescimento próprio, sem ter um compromisso muito fiel para com a empresa.

6.4 PRESTÍGIO

Esse fator procura determinar o quão importante é ter sucesso no trabalho e reconhecimento pelo trabalho realizado, e é composto pelos seguintes itens:

Tabela V: Prestígio

Itens do fator “Prestígio”	Média
	2,59
Enfrentar desafios	3,58
Ter prestígio	3,14
Obter posição de destaque	2,95
Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	2,93
Competitividade	2,73
Status no trabalho	2,72
Ter notoriedade	2,69
Supervisionar outras pessoas	2,39
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	2,24
Ter fama	1,78
Seguir a profissão da família	1,33

Como é possível concluir, a busca incansável por *feedback* e reconhecimento, típica dessa geração, se dá não para obter uma posição de destaque ou ter status no trabalho, mas sim para buscar o reconhecimento e ter um salários e cargos melhores. Esse fator atingiu o ultimo lugar na hierarquia de importância com um valor abaixo da média (2,59). Os membros dessa geração não buscam fama e também não prezam pela competitividade, pois ambos os itens batem de frente com uma das principais características dessa geração que é a coletividade.

6.5 ESTABILIDADE

O fator “Estabilidade” busca quantificar a importância da segurança e da estabilidade financeira no trabalho. Atingiu o segundo lugar de importância, com média ligeiramente menor (4,06) do que o fator “Realização no Trabalho”. Os seguintes itens o compõem:

Tabela VI: Estabilidade

Itens do fator “Estabilidade”	Média
	4,06
Poder me sustentar	4,49
Ser independente financeiramente	4,30
Estabilidade financeira	4,18
Ter melhores condições de vida	4,13
Ganhar dinheiro	3,94
Estabilidade no trabalho	3,94
Suprir necessidades materiais	3,43

Igualmente importante para essa geração comparando com a “realização no trabalho”, a estabilidade financeira envolve itens que medem a aceitação pelo risco e a importância dada ao dinheiro.

O item que obteve a maior média na pesquisa foi o “Poder me sustentar”, com 4,49. É fácil entender que essa geração gosta e busca ganhar cada vez mais dinheiro, tanto para ter condições de ter uma vida independente quanto para ter uma qualidade de vida superior à atual. Ainda assim, é possível interpretar que essa geração não busca ter dinheiro ilimitado, mas apenas ter o suficiente para ter uma vida saudável e feliz. O item “Suprir necessidades materiais” obteve média 3,43, mostrando que os *millenials* buscam ter dinheiro suficiente para obter bens materiais, mas isso não é um fator importante comparando-se com a sua qualidade de vida.

6.6 RESULTADO GERAL

Analisando a pesquisa como um todo, os 10 itens com maior média foram:

Tabela VII: Top 10 Itens

Item	Média	Fator
Poder me sustentar	4,49	Estabilidade
Ser feliz com o trabalho que realizo	4,47	Realização no Trabalho
Ter prazer no que faço	4,45	Realização no Trabalho
Satisfação pessoal	4,42	Realização no Trabalho
Gostar do que faço	4,40	Realização no Trabalho
Ser independente financeiramente	4,30	Estabilidade
Realização pessoal	4,25	Realização no Trabalho
Trabalho interessante	4,24	Realização no Trabalho
Estabilidade financeira	4,18	Estabilidade
Realizar um trabalho significativo para mim	4,17	Realização no Trabalho

É possível notar que os 10 maiores itens pertencem aos fatores “Realização no Trabalho” e “Estabilidade”, com sete e três itens respectivamente. A importância dada por essa geração para ter prazer, satisfação, felicidade com a atividade profissional é tanta quanto a capacidade de conseguir ganhar dinheiro e se sustentar com essa mesma atividade.

Os 10 itens de menor média foram do fator Prestígio, mostrando que em comparação com os outros fatores, é o menos importante para essa geração. Isso ressalta a falta de motivação para ter status e poder no trabalho, valores que eram importantes para as gerações passadas.

Um dado interessante que é possível extrair da pesquisa é referente às diferenças entre os sexos:

Tabela VIII: Diferenças entre homens e mulheres

	Realização no Trabalho	Relações Sociais	Prestígio	Estabilidade
Média geral	4,10	3,50	2,59	4,06
Média masculina	4,06	3,27	2,59	4,12
Média feminina	4,14	3,73	2,59	4,00

As maiores diferenças encontradas são referentes a itens do fator “Relações sociais”. É possível concluir que as mulheres da geração Y prezam as relações sociais mais do que os homens e dão um valor levemente menor a estabilidade financeira. De acordo com a pesquisa, a parte feminina da geração Y tem um apreço maior pelas relações sociais e busca uma maior participação na sociedade.

Tabela IX: Top 10 diferenças Homens x Mulheres

Item	Média feminina	Média Masculina
Combater injustiças sociais	3,50	2,41
Mudar o mundo	3,45	2,56
Ser útil para a sociedade	4,00	3,24
Ter compromisso social	3,55	2,80
Ajudar os outros	4,07	3,37
Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	3,62	3,00
Ter notoriedade	2,90	2,46
Suprir necessidades materiais	3,21	3,66
Ter melhores condições de vida	3,93	4,34
Competitividade	2,57	2,90

Enquanto as mulheres procuram uma maior atuação em sociedade, buscando ter um compromisso social, os homens buscam melhor condição de vida promovida pelo conforto financeiro. Contudo, as diferenças sociais foram mais marcantes (perto de um ponto de diferença) do que as diferenças do fator “estabilidade” (perto de 0,5 pontos de diferença).

Também é importante ressaltar que apesar de não haver diferenças significativas entre os jovens internacionais e os jovens brasileiros nas médias dos fatores gerais, há algumas diferenças relevantes em alguns itens específicos, como mostrado a seguir:

Tabela X: Top 10 diferenças Brasileiros x Estrangeiros

Item	Brasil	Mundo
Mudar o mundo	2,69	3,55
Combater injustiças sociais	2,75	3,32
Supervisionar outras pessoas	2,19	2,71
Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	2,06	2,55
Ter compromisso social	3,00	3,48
Ter melhores condições de vida	4,31	3,84
Seguir a profissão da família	1,15	1,61
Conhecer pessoas	3,40	3,84
Identificar-me com o trabalho	4,12	3,71
Ter prestígio	3,29	2,90

Enquanto os brasileiros buscam ter uma melhor condição de vida, fato explicado pela posição do Brasil como sociedade em desenvolvimento, as respostas internacionais mostram que os estrangeiros estão mais propensos a se motivarem frente a causas sociais e a competitividade.

Ainda assim, podemos notar que há certo padrão nas respostas e, portanto é possível concluir que os jovens da geração Y seguem uma tendência global pela busca da realização pessoal. Esta só é alcançada a partir do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, visto que passamos 1/3 de nossas vidas trabalhando. Tendo em vista que as pessoas dessa geração estão começando suas carreiras, é natural querer um desenvolvimento rápido, aliado a altos salários e riscos, e também fica fácil entender que a busca do prazer no trabalho se dá justamente pelo fato de saberem que se não procurarem ser felizes agora com suas profissões, dificilmente o farão no futuro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as características da Geração Y, buscando os principais valores motivacionais que norteiam a vida profissional dos seus membros.

Um fator limitante do trabalho foi o número reduzido da amostra, frente ao grande universo que é a geração Y, porém a amostra é estatisticamente válida para este estudo.

Baseando-se na amostra analisada, é possível concluir que não existem diferenças marcantes entre os valores motivacionais no mercado de trabalho para as pessoas de diferentes nacionalidades. A globalização e a difusão da tecnologia permitiu uma homogeneização de valores entre todos os membros da geração Y, fazendo com que suas ideias e conceitos sejam muito similares.

Contudo, há diferenças históricas que são expostas pelo desenvolvimento das sociedades no mundo, como por exemplo, a preocupação com causas sociais é maior em países desenvolvidos do que no Brasil, enquanto que para os jovens brasileiros é mais importante ter uma melhor condição de vida no futuro.

A pesquisa mostra que, diferentemente do que as pessoas comumente pensam, os jovens dessa geração pensam em ficar durante vários anos em uma empresa construindo suas carreiras, desde que ela dê a eles o que eles buscam. Suas saídas repentinas muitas vezes se dão pelo simples fato de estarem em desacordo com os valores da empresa. A falta de um bom ambiente de trabalho, *feedback*, reconhecimento e desafios são um dos maiores motivadores de demissão entre os profissionais da geração do milênio.

Os principais valores motivacionais no trabalho foram os que refletem a “estabilidade financeira” e a “realização no trabalho”. As pessoas dessa geração buscam ter dinheiro suficiente para se sustentar e possuir uma vida confortável. Além disso, eles procuram ter prazer em seus empregos e atividades profissionais, pois somente gostando do que eles fazem profissionalmente é que conseguirão alcançar a realização pessoal e também profissional.

É importante considerar que essa pesquisa mostrou uma baixa aderência aos valores relativos ao prestígio, como “ter fama” e “status no trabalho”. Essa geração também está menos competitiva do que a anterior e isso é um reflexo do coletivismo visto no mundo contemporâneo. O coletivismo muito em parte foi desenvolvido graças à internet e às redes sociais, pois assim foi possibilitado ao jovem conseguir realizar seus objetivos de forma conjunta com outras pessoas, de diferentes lugares do mundo.

Os jovens da geração Y tendem a seguir os valores de acordo com o que foi apresentado neste trabalho, porém não pode ser deixada de lado a história de cada pessoa, as relações familiares, a sociedade em que está inserido, o momento histórico do país e diversas outras variáveis que impactam sobre as necessidades e a hierarquia de valores motivacionais de cada um.

As empresas devem focar nas diferentes etapas da vida de seus funcionários, pois como visto nas teorias motivacionais, Maslow mostra que cada pessoa tem sua própria necessidade específica de um determinado momento na vida, independente de sua geração. É possível dar como exemplo alguém com 25 anos que está começando a carreira, provavelmente buscará alto crescimento profissional, aliado com uma busca por riscos e salários maiores, enquanto alguém da mesma idade, porém já com cargo e salário elevados possivelmente busque outras motivações, como reconhecimento profissional.

Em futuros estudos, deverão ser desenvolvidas pesquisas qualitativas e quantitativas para avaliar como as empresas buscam reter os jovens da geração Y e se os valores aqui encontrados realmente refletem em suas buscas por empregos.

8 REFERÊNCIAS

Age Diversity at Work: Talking 'Bout My Generation. Publicado em Knowledge@Australian School of Business. Australia, Julho, 2011

ALONSO, Viviana. **Você gerencia as gerações?**. HSM Management, São Paulo, n. 91, p. 54-57, Março-Abril, 2012.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** RAE – Revista de Administração de Empresas, Ed. 64, Vol 1, Nº2. São Paulo. Nov 2002 à Jan 2003.

CIA DE TALENTOS, Release 2012. **Empresa dos Sonhos dos Jovens 2012.** Disponível em <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/brasil.html>. Acessado em 10/2012.

DAMANTE, Nara. **Empresa dos Sonhos dos Jovens 2011.** HSM Management, São Paulo, n. 87, p. 48-57, julho-agosto, 2011.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores.** 5ª Edição, Editora Atlas. São Paulo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª Edição, Editora Atlas. São Paulo, 2008.

GRATTON, Lynda. **Forces Shaping the Future of Work.** Business Strategy Review, p. 16-23, 3º trimestre, Londres, 2010.

LAFUENTE, Florência. **Do Conflito à Ação.** HSM Management, São Paulo, n.74, p. 70-76, Maio 2009.

LOIOLA, Rita. **Geração Y.** São Paulo: Revista Galileu, Globo. Edição 219 Out. 2009 Disponível em: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>. Acessado em 09/2012.

LOMBARDÍA, Pilar García. **Quem é a Geração Y.** HSM Management, São Paulo, n. 70, p. 1-7, set. - out., 2008.

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores.** São Paulo: O Portal dos Profissionais de Recursos Humanos. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/>

4142/a-geracao-y-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores.html. Acessado em 09/2012.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, Gerações e Trabalho: (re) situando a discussão sobre a Geração Y no Brasil. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD**. João Pessoa, nov. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7ª Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª Edição, Editora Atlas. São Paulo, 2005.

SILVIA, Generali da Costa. **Psicologia aplicada à administração**. Editora Elsevier. São Paulo, 2011

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Editora Artmed. Porto Alegre, 2008.

STUM, David L. Maslow Revisited: building the employee commitment pyramid. **Strategy & Leadership, Vol. 29** ISS: 4. Pag 4-9. Emerald Books. 2001

VELOSO, E.F; DUTRA, J.; NAKATA, L. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *baby boomers*. **Anais... XXXII Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, set. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Editora Atlas. São Paulo, 1999.