

F G P - F A C U L D A D E G & P

A D M I N I S T R A Ç Ã O D E E M P R E S A S

C o m p o r t a m e n t o d a G e r a ç ã o Y n o m e r c a d o d e t r a b a l h o

J o i c e d e A n g e l i s S a v i a n

R a f a e l a F e r n a n d a C a n t a d o r i

T h a i n a r a A n g e l o d o s S a n t o s

P e d e r n e i r a s - S P

2 0 1 3

F G P – F A C U L D A D E G & P

A D M I N I S T R A Ç Ã O D E E M P R E S A S

C o m p o r t a m e n t o d a G e r a ç ã o Y n o m e r c a d o d e t r a b a l h o

J o i c e d e A n g e l i s S a v i a n

R a f a e l a F e r n a n d a C a n t a d o r i

T h a i n a r a A n g e l o d o s S a n t o s

T r a b a l h o a p r e s e n t a d o c o m o r e q u i s i t o
o b r i g a t ó r i o à c o n c l u s ã o d o c u r s o d e
B a c h a r e l a d o d e A d m i n i s t r a ç ã o d e E m p r e s a s
d a F G P – F A C U L D A D E G & P .

O r i e n t a d o r e s : P r o f . J o ã o G ó e s M a c i e l
S o b r i n h o e P r o f . ^a C l a u d e t e L o r e n z e t t i .

P e d e r n e i r a s – S P

2 0 1 3

F G P – F A C U L D A D E G & P

A D M I N I S T R A Ç Ã O D E E M P R E S A S

J o i c e d e A n g e l i s S a v i a n

R a f a e l a F e r n a n d a C a n t a d o r i

T h a i n a r a A n g e l o d o s S a n t o s

C o m p o r t a m e n t o d a G e r a ç ã o Y n o m e r c a d o d e t r a b a l h o

T r a b a l h o a p r e s e n t a d o c o m o r e q u i s i t o
o b r i g a t ó r i o à c o n c l u s ã o d o c u r s o d e
B a c h a r e l a d o d e A d m i n i s t r a ç ã o d e E m p r e s a s
d a F G P – F A C U L D A D E G & P .

B a n c a E x a m i n a d o r a

"Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, aos meus amados pais por serem meus exemplos na vida e de caráter."

Joice

"Dedico em primeiro lugar a Deus que iluminou meu caminho. Aos meus pais que me deram força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades e as minhas colegas Joice e Thainara pelo trabalho e dedicação".

Rafaela

"Dedico este esforço aos meus pais que são heróis e exemplos de vida, que me apoiaram durante minha jornada acadêmica com muita força e sabedoria. Agradeço as minhas colegas de trabalho Joice e Rafaela, por juntas conquistarmos essa realização".

Thainara

A G R A D E C I M E N T O

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter a certeza de que Ele esteve presente em todos os momentos desta jornada, aos nossos professores e orientadores Prof. João Góes Maciel Sobrinho e Prof.^a Claudete Lorenzetti cuja competência e dedicação nos permitiram concluir esse trabalho com êxito.

Um agradecimento especial aos nossos pais, que nos deram muito apoio e forças para continuarmos, incentivando e nos apoiando.

A FGP e aos professores por nos proporcionar conhecimento e contribuir para o nosso crescimento e desenvolvimento pessoal.

Agradecemos as funcionárias da biblioteca Adriana Camargo e Giovana Bessi pela paciência, dedicação e por nos ajudar no desenvolvimento do trabalho.

Agradecemos a todos que estiveram envolvidos direta e indiretamente para a realização do nosso trabalho de conclusão de curso.

**"Persistência não é teimosia, mas sim uma
estratégia que requer paciência, humildade e
desapego das vaidades. Na verdade, poucos têm a
ousadia de utilizar essa estratégia em suas
escolhas."**

Sidnei Oliveira

R E S U M O

Atualmente o mercado de trabalho vem sendo composto por pessoas de gerações distintas; Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e em alguns anos a Geração Z. Desta forma os gestores estão enfrentando dificuldades em manter novos profissionais dentro das organizações, devido as diferentes características e comportamentos que a Geração Y tem das demais. Muitas mudanças estão ocorrendo pela inserção dessa nova Geração no ambiente organizacional, e os superiores estão tendo que aprender a conviver com elas, de maneira a evitar conflitos entre uma geração e outra, conseguindo assim um relacionamento adequado e um melhor desenvolvimento profissional. O objetivo deste trabalho busca compreender essa nova geração, procurando entender como eles vêm se comportando e agindo no mercado de trabalho. Além disso, busca analisar melhor como essas mudanças estão interferindo no ambiente organizacional, e como os gestores estão percebendo e agindo diante delas. Para complementar os dados obtidos através do referencial teórico foi utilizado as informações da empresa G O O G L E fundada por dois jovens da Geração Y e que explora o potencial dessa geração e suas respectivas habilidades, a fim de retê-los dentro da organização.

Palavras - chaves: Gerações. Geração Y. Comportamento no mercado de Trabalho.

A B S T R A C T

Currently, the job market has been composed of people from different generations; Veterans, Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z few years. Thus managers are struggling to keep new professionals within organizations, because of the different characteristics and behaviors that Generation Y has from the other. Many changes are taking place by the insertion of this new generation of the organizational environment, and superiors are having to learn to live with them, so as to avoid conflicts between one generation and another, thus achieving proper relationship and better professional development. This study seeks to understand this new generation, focusing on how they have been behaving and acting in the labor market. It also seeks to better analyze how these changes are interfering in the organizational environment, and how managers are realizing and acting on them. To supplement the data obtained through it was use information from GOOGLE company founded by two youngsters from Generation Y and exploring the potential of this generation and their skills in order, to keep them within the organization.

Key - words: Generations. Generation Y. Labour market behavior.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Classificação geracional.....	18
--	----

Lista de Quadro

Q u a d r o 1 - C o m p a r a ç ã o d e v a l o r e s e n t r e g e r a ç õ e s	3 2
---	-----

Lista de Gráfico

Gráfico 1 - Usuários da internet no mundo (em milhões).....	29
Gráfico 2 - Gerações <i>versus</i> Início no mercado de trabalho.....	31

Lista de Figura

Figura 1 - Gerações <i>Béllé Époque</i> , <i>Baby Bom m ers</i> , Geração X e Geração Y	20
Figura 2 - Fundadores Larry Page e Sergey Brin da Geração Y	46
Figura 3 - sede do G oogle, vista no Street View	47
Figura 4 - Visão da localização mundial de escritórios do G oogle	48
Figura 5 – Ambiente de Trabalho do G oogle	51
Figura 6 - Sala de jogos.....	53
Figura 7 - Passeio no Parque.....	53
Figura 8 - Sala de descanso.....	54

S U M Á R I O

1 INTRODUÇÃO	16
1 Conceito de Geração	18
2 TIPOS DE GERAÇÕES	20
2.1 Belle Époque / Veteranos	20
2.2 Baby Boomers	21
2.3 Geração X	24
2.3.1 Conflitos silenciosos entre <i>Baby Boomers</i> e Geração X	26
2.4 Geração Y	27
2.4.1 Geração Y no mercado de trabalho	29
2.4.2 O relacionamento da Geração Y com seus gestores	33
2.4.3 A Geração Y quer fazer a diferença no mundo	36
2.4.4 A Geração Y quer ter a sensação de estar contribuindo	37
2.4.5 Comunicação Gestor versus Geração Y	39
2.5 Geração Z	40
3 Transferindo conhecimento entre gerações	42
4 Liberando a força da Geração Y na empresa	44
5 CASE	46
5.1 Motivações dentro da empresa	51
6 CONCLUSÃO	56
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

1 INTRODUÇÃO

Com o decorrer dos anos ocorreram muitas mudanças tecnológicas e as pessoas tiveram de aprender a conviver e se adaptar com essas alterações. A sociedade foi se desenvolvendo gradualmente passando por várias fases, desta forma observou-se o relacionamento entre as pessoas ao longo dos anos e notou-se a diferença entre uma geração e outra dentro da sociedade e principalmente no ambiente de trabalho. Inicialmente essa diferença foi distinguida pela idade cronológica de cada geração sendo o ponto de partida, porém existem vários outros aspectos relevantes que caracterizam seus comportamentos como cultura, hábitos, educação e convívio social.

Até o presente momento foi identificado, pelos estudiosos, 5 (cinco) gerações sendo os Tradicionais nascidos aproximadamente entre as décadas de 1920/1930 que são caracterizados pelo sofrimento com a guerra, comportamento rígido, extremamente respeitadores e orientados a sempre cumprir seus deveres antes de qualquer coisa, a geração seguinte são chamados de Baby Boomers, nascidos entre as décadas de 1940/1950, são conhecidos como os desafiadores, revolucionários e rebeldes por tomarem iniciativas de grandes impactos sociais que transformou a visão e as atitudes dos governos, a próxima é a Geração X que são os que vieram ao mundo nas décadas de 1960/1970, são considerados dedicados, bons líderes e muito cautelosos ao gerenciar a relação entre a vida pessoal e profissional, a Geração Y nasceu entre as décadas de 1980/1990, são considerados multitarefas, individualistas, fiéis aos seus projetos, desprendidos de hierarquia e almejam crescimento profissional rápido e a última a Geração Z, que são os nascidos entre 2000/2010, são os movidos pela inovação tendo pouco convívio direto com as pessoas, tem o costume de sustentar relacionamentos virtuais mantendo-se desprendidos de regras.

As diferenças entre as gerações vêm causando conflitos dentro das organizações, o que acabam forçando as mesmas a tomarem atitudes inovadoras a fim de amenizar problemas e reter os jovens da Geração Y, que diferenciam o mercado de trabalho. Essa é uma geração que busca algo diferente das demais, procurando expandir seus conhecimentos e a vivência do que lhe interessa, dinheiro

nem sempre é o motivo de se manterem dentro de alguma empresa caso a mesma não seja capaz de lhe proporcionar a sabedoria que pretendem adquirir.

Este trabalho foi realizado com o intuito de identificar os impactos causados dentro do mercado de trabalho pela Geração Y, que fez com que as empresas reformulassem suas atitudes e a maneira como tratavam os colaboradores. Desta forma identificando as características e relevâncias dessa geração e os motivos por se destacarem das outras, esclarecendo assim a razão pelas quais as empresas buscam por esses profissionais e querem conservá-los dentro das organizações. Tal estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica estudando profundamente o assunto abordado por alguns autores e um estudo de caso elaborado em paralelo com levantamento de dados em sites da internet relacionados à empresa G O O G L E .

Segundo o site administradores a empresa Google é considerada uma das melhores organizações para se trabalhar, além de ser reconhecida por ter preferência ao contratar os jovens da Geração Y, trabalha com um modelo diferente de Gestão, oferecendo mordomias surpreendentes para esses jovens e mostrando que é possível estabelecer um ambiente adequado para que essa geração permaneça no mercado de trabalho.

1 Conceito de Geração

As gerações não têm uma data-limite precisa. Diversos estudos, linhas de pensamento, ideologia e pesquisadores consideram datas diferentes para o início e término das mesmas, não havendo, portanto uma classificação incontestável e definitiva. LIMA (2012).

De acordo com Oliveira (2012) diversos aspectos devem ser levados em consideração quando se comenta sobre o início das gerações. O conceito mais aceito pelos estudiosos e usado como ponto de partida para se entender melhor sobre gerações é a separação da sociedade através da idade cronológica, porém existem outros fatores que determinam as características de uma para outra, como educação, cultura, padrões econômicos, classe social, entre outros.

Ao longo dos anos observou-se o convívio das gerações dentro dos laços familiares entre pais, avós, filhos e netos. Entretanto aprofundando estudos e relevância foi verificada a existências de cinco gerações convivendo atualmente com diferentes objetivos, hábitos e comportamentos.

Um paralelo poderia ser traçado com as diferentes gerações da humanidade. Embora composta pelos mesmos seres biológicos, cada geração possui um 'ar' ou caráter distinto. À medida que passam, os membros de uma geração influenciam a sociedade de forma diferente daquela de seus antecessores. (DRUCKER, 2003 p.33-4).

Oliveira (2012) menciona que a representação abaixo é a classificação geracional aceita atualmente

NOME	PERÍODO Nascidos nas décadas	Centro da geração	Característica	Principal ansiedade
<i>Belle Époque</i>	1920 / 1930	75 anos	Idealistas Sonhadores	Disciplina
<i>Baby Boomers</i>	1940 / 1950	60 anos	Estruturadores Construtores	Revolução
<i>Geração X</i>	1960 / 1970	45 anos	Cético Tolerantes	Facilidades
<i>Geração Y</i>	1980 / 1990	22 anos	Desestruturados Contestadores	Inovações
<i>Geração Z</i>	2000 / 2010	10 anos	Conectados e relacionados	Equilíbrio?

Tabela 1 - Classificação geracional

Fonte: Oliveira, 2012 p. 26

Distinguir gerações causa impactos pela necessidade de nomeá-las e interpretar suas circunstâncias sem considerar as mesmas características a indivíduos diferentes que convivem na mesma época. Este é o período da história da quais gerações diferentes participam do mesmo período reivindicando suas diferenças. (FAVA, 2012)

Segundo Cortella em entrevista realizada em um telejornal (GLOBO, 2010) comenta que durante muitas décadas a denominação de geração estava ligada a sucessão vinda de seus pais. Em média o intervalo da transição de gerações ocorria a cada 25 anos, hoje se consideram 10 anos devido à forma acelerada que a tecnologia vem repercutindo na sociedade, causando mudança de hábitos e pensamentos das pessoas. Essa súbita alteração no tempo trouxe impactos que deixaram marcas em cada geração, tornando assim a convivência de diferentes idades cada vez mais complicada, pelos diversos valores considerados entre cada uma delas.

Na visão de Lima (2012) são abordadas as seguintes gerações e suas respectivas características

- Geração dos Belle Époque / veteranos / tradicionais / silenciosos – Nascidos aproximadamente até 1950, respeitam a hierarquia, são formais, dedicados, o dever sempre vem antes do prazer e se conformam com o sacrifício.
- *Baby Boomers* - Nascidos aproximadamente entre 1940 e 1964 são pessoas moldadas com grande disciplina, priorizam o trabalho, foco no curto prazo e tem mentalidades de trabalhar pressionados.
- Geração X - Nascidos aproximadamente entre 1965 e 1980 são criativos e dominam a tecnologia, são autoconfiantes, resolvem seus problemas com praticidade, rápida capacidade de aprendizagem.
- Geração Y - Nascidos aproximadamente entre 1981 até 1995 concilia diversas atividades ao mesmo tempo, são otimistas, aceitam de forma natural as diversidades de raças, religiões e ambientes, mostram grande interesse em aprender e trabalhar.

- Geração Z - Nascidos aproximadamente de 1996 até 2010, a geração que já nasceu conectada com a tecnologia, são extremamente rápidos, inovadores, são individualistas e apresentam convívio social com as demais pessoas.

Segue abaixo exemplos de diferentes gerações:



Figura 1- Gerações *Belle Époque*, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y.

Fonte: Fava, 2012 p. 66

2 TIPOS DE GERAÇÕES

2.1 Belle Époque / Veteranos

Oliveira (2012) relata que depois de dois conflitos mundiais, que foram separados apenas por um período de profunda depressão econômica, o mundo se tornou um lugar instável. Países que não participaram da guerra também foram afetados pelo fluxo de imigrantes e pelo choque da economia, muitas famílias optaram por sair de sua nação em busca de um recomeço e melhores possibilidades.

de vida, desta forma separando até familiares em meio ao desespero e medo diante da guerra.

Ainda segundo Oliveira (2012) os jovens que vieram ao mundo nessas condições foram conhecidos como *Belle Époque* nascidos aproximadamente entre 1920 e 1930, passaram pelos transtornos do período que os obrigaram a ter muita disciplina e total dedicação. Induzidos pela cultura militar que tinha princípios na ordem e na disciplina, foram submetidos aos modelos hierárquicos e rígidos, pelo qual foram influenciados a se desenvolver com esse estilo de comportamento tradicional.

Segundo Lima (2012) essa geração é considerada diferente ou até mesmo o inverso da Geração Y e Z, esses veteranos tinham pouco acesso às informações e tudo era muito limitado comparando-se com os dias atuais. A velocidade dos acontecimentos e da transição de dados era lenta, pois eram transmitidos muitas vezes através do boca a boca, jornal impresso e rádios, que ainda muitos não tinham.

Essas crianças que receberam criação rígida desenvolveram, inconscientemente, um ideal de educação para si mesmo passaram para seus filhos tudo que aprenderam, porém, poupando-os dos mesmos sofrimentos e traumas que receberam.

Oliveira (2012) menciona também que aquela concepção a qual lhe foram ensinados 'Primeiro o dever, depois o lazer' ficou marcada na sociedade, era considerado inaceitável o descumprimento das regras que eram impostas, caso contrário eram severamente castigados por serem irresponsáveis e rebeldes diante da sociedade, merecendo todo tipo de desprezo público.

2.2 Baby Boomers

Segundo Cortella, em entrevista realizada em um telejornal (GLOBO, 2010) por volta da década de 40, especificamente após o término da Segunda Guerra Mundial, com a volta dos soldados às suas casas, muitas mulheres engravidaram, o que resultou em um "*boom*" de bebês; nascia então a geração dos *Baby Boomers*.

Fava (2012) relata que durante esse período as pessoas estavam confiantes para começar a reerguer a economia do país e suas vidas, conforme foram se estabilizando começaram a ter muitos filhos. Em 1946 as taxas de natalidade já estavam bem elevadas e o aumento se estendeu por 15 anos, o que caracterizaria como *Baby Boomers* os nascidos de 1945 e 1960.

Na visão de Lima (2012) esta geração é constituída por formadores de opinião que tiveram fortes exemplos durante aquela época e famílias muito tradicionais, sem contar as dificuldades financeiras e pessoais que viveram. Eram pessoas que acreditavam nos valores éticos e morais, na importância da família e que tomavam decisões com maturidade e responsabilidade.

Oliveira (2012) menciona que os *Baby Bombers* questionavam todos os acontecimentos, inicialmente entre os familiares se estendendo posteriormente aos conflitos sociais da época. Indo além do seu próprio convívio, partiram para as ruas a fim de contestar os poderes governamentais, ultrapassando os limites sociais e culturais da época dando início a grandes movimentos e revoluções políticas.

Fava (2012) expõe que no Brasil esses jovens receberam de seus pais uma visão idealista do mundo acompanhada de uma educação da quais atitudes ou questionamentos fora dos padrões era motivo para punições. Aqueles que eram disciplinados recebiam como mérito bolsas de estudos em algumas universidades, foi então que os jovens de classe média começaram a receber incentivos de um governo que visava o desenvolvimento econômico do país. As universidades transmitiam a importância de uma reivindicação equilibrada, mas a liberdade dos *Baby Boomers* em relação aos questionamentos criou certa rebeldia que fez com que se sentissem fortes para argumentar contra as leis e costumes do militarismo.

Surgiu então uma geração de jovens corajosos que acreditavam que o mundo seria salvo através da quebra de valores da época, dando espaço para o amor, a liberdade, ritmo espiritual, sexo e drogas.

Segundo Oliveira (2012), depois de tantos movimentos e protestos foram eles os responsáveis por transformações importantes, como o regulamento do divórcio, métodos contraceptivos, luta pelos direitos raciais e sexuais. O comportamento irreverente dessa geração influenciou diretamente na formação de famílias menos hierarquizadas, que não tinham pretensão de seguir a mesma forma tradicional de

seus pais permitindo que os filhos dessa geração (*Baby Boomers*) participassem mais das decisões familiares. Com a transformação dos lares o pai deixa de ser o principal responsável por suprir as necessidades da casa e a mãe abandona aquele papel de cuidar apenas do lar e dos filhos, ela passa a trabalhar fora com registro em carteira e os filhos passam a ser estimulados a ajudar iniciando sua carreira na adolescência.

Depois da morte de figuras importantes que eram influências na época, o idealismo se perdeu e os *Baby Boomers* se viram forçados a ingressarem no mercado de trabalho se dedicando o máximo possível e aceitando que as organizações determinassem sua evolução e suas respectivas carreiras. (FAVA, 2012)

Assim como Fava (2012), Lima (2012) concorda que essa geração se caracterizou principalmente pelo excessivo compromisso com o trabalho, dedicando-se 24 horas ao mundo competitivo. Reconheciam e valorizavam a experiência e a especialização, porém eram intolerantes e resistentes, o que não permitia com que acompanhassem as tecnologias e inovações, se mantendo estáticos e sempre com os mesmos hábitos, consequência da educação intransigente que receberam de seus pais.

Uma das grandes "vantagens" se é que se pode chamar assim, desta geração em relação as que vieram depois dela, foi o fato dela usufruir de fortes modelos de comportamento, verdadeiros "heróis" que os inspiraram durante a infância, adolescência e juventude, tanto no âmbito político (como o próprio Kubitscheck) quanto cultural (os fatores com John Wayne entre outras dezenas de ícones que foram absorvidos pela cultura pop da época). (LIMA, 2012 p 91)

Podemos então definir os *Baby Boomers* como uma geração de idealistas, que severamente foram influenciados por períodos conturbados, porém perceberam a necessidade de lutar por mudanças a fim de que seus sucessores tivessem melhores condições sociais. Para tanto, se dedicaram incansavelmente ao trabalho tendo em vista oportunidades de uma estrutura financeira mais tranquila. Atualmente adultos maduros e estáveis, representam o resultado de uma iniciativa que os consolidou como a base do mercado de trabalho.

2.3 Geração X

Segundo Drucker (2003) são aqueles nascidos entre 1961 e 1981, conhecidos como *Baby Busters*¹, são profissionais altamente dispostos e determinados, que estabelecem limites para manterem em equilíbrio a vida pessoal com a profissional.

[...] O escritor John Ulrich explica que: 'Desde então, o termo Geração X sempre significou um grupo de pessoas jovens, aparentemente sem identidade definida, que lidam com um futuro incerto, às vezes hostil, pouco definido. Definições subsequentes a de capa, em meados dos anos 1960 e 1970, colocaram limites na definição global da Geração X. Ela passou a ser associada também a cultura punk, e ganhou certa conotação negativa pela associação a um tipo de 'subcultura'. [...] (LIMA, 2012)

De acordo com Cortella, em entrevista realizada em um telejornal (GLOBO, 2010) os membros da Geração X são indivíduos nascidos aproximadamente entre 1960 a 1980 que presenciaram fatos marcantes da época, como o conhecimento da AIDS. Como profissionais trabalham em busca de reconhecimento, melhores remunerações, são preocupados com a posição social e gostam de exibir o que conquistam com seus esforços, mas em contrapartida almejam uma vida melhor e a realização pessoal.

Oliveira (2012) menciona que essa geração é formada por pessoas que viveram em um período de uma grande pressão econômica, em uma época sem globalização, onde os países estavam ainda se ajustando. Entraram no mercado de trabalho fortemente a partir da década de 80, pensando que o mundo iria acabar em 84.

Para ele o que mais marcou essa época era o compartilhamento compulsório, onde a família era composta de pai, mãe e vários filhos, que tinham que repartir tudo o que possuíam. Com isso essa foi uma geração que pensavam antes de ter filhos, pois queriam dar o melhor de si para eles, onde cada um teria que ter o seu próprio quarto, as suas próprias coisas. Foi nessa época que a Geração X começou a se esforçar para dar um mundo melhor para eles, com uma qualificação de vida adequada.

¹ Baby Busters é denominação dada aos membros da Geração X, devido à queda drástica e repentina da taxa de natalidade.

Fava (2012) relata que essa geração gosta de variedade, não fazem sempre as mesmas coisas, acreditam que a melhor forma de garantir o emprego é tendo muitas informações de aprendizagem e experiência. Essa é uma geração que gosta de aprender com os seus erros, com muita autoconfiança e um espírito empreendedor.

Lima (2012) expõe que são eles os grandes influenciadores dentro das organizações, os responsáveis por convencer os gestores de que as novas tecnologias são ferramentas essenciais para o crescimento e desenvolvimento das mesmas, fazendo com que a visão supérflua seja ignorada. Sendo assim, a geração que passou pela transição da era analógica para a digital, exibindo claramente a resposta pela sua facilidade de conviverem com os avanços tecnológicos e em demonstrar suas vantagens para as gerações anteriores.

A grande parte dessa geração passou por uma infância difícil pela qual sobreviviam com o necessário e em mínimas condições. Aprenderam que a dedicação ao trabalho era fundamental para que seus filhos não enfrentassem as mesmas situações e buscaram dessa forma se diferenciar para suprir as necessidades, carências materiais e emocionais de seus filhos, proporcionando a eles um estilo de vida diferente do que receberam de seus pais. Por terem presenciado a dificuldade das gerações anteriores conseguiram se desenvolver de forma diferente, sustentando um padrão de vida com algumas regalias. Este foi um dos privilégios que tiveram, pois souberam como valorizar a experiência de vida e as dificuldades dos *Baby Boomers* e também reconhecer a capacidade e agilidade das Gerações Y e Z.

A Geração X pode se dividir em “tradicional” (com idade entre 36 e 45 anos) cujos valores podem se comparar com os *Baby Boomers*, “modernas” (com idade entre 30 e 35 anos) que se pareçam com a Geração Y, sobreviveu a uma realidade muito diferente dos outros. Em meados dos anos 1990 ter um diploma já não significava garantir um bom emprego, como no início dessa geração. Essa divergência fez com que muitos jovens seguissem caminhos distintos do que havia traçados para si. (LIMA, 2012)

2.3.1 Conflitos silenciosos entre *Baby Boomers* e Geração X

De acordo com Lima (2012), atualmente há muitos conflitos silenciosos entre a Geração *Baby Boomers* e a Geração X, provocado por choques de valores entre elas. Alguns destes conflitos como podemos perceber é a diferença de paradigma de trabalho entre essas duas gerações, os *Baby Boomers* foram criados numa era onde havia comunicação de massa, onde a tecnologia não existia e eles nem imaginavam o que seria internet. Para essa geração a tecnologia cognitiva era mais valorizada que qualquer coisa, quando se falava em desenvolver talentos ou trabalho artístico, era perda de tempo.

No entanto, o autor explica que a Geração *Baby Boomers* é uma geração focada no exercício a profissão, dedicavam todo seu tempo ao trabalho esquecendo-se da família, ou seja, colocando-a em segundo plano. "O ato simbólico de 'vestir a camisa' da empresa ainda é considerado um valor desejável para a Geração dos *Baby Boomers*".

Ainda segundo Lima (2012) essa foi uma geração criada com uma visão onde a competitividade era gerada em torno de anos de experiência na mesma empresa, aqueles que tinham amplo conhecimento sobre a área e anos de prática seria o sucessor da função. Entretanto, essa visão passou a ser vista de outra forma, não apenas inovação tecnológica, mas também pelo aumento da população. No século XXI a relação entre empregado e empregador foi se diferenciando, iniciando conflitos persistentes entre eles, como por exemplo a rede social *Twitter* em que os usuários descrevem como seu perfil profissional promovendo positivamente o marketing pessoal, provocando o interesse das demais organizações.

Esse conflito silencioso surgiu pelo modo da Geração dos Veteranos criarem seus filhos (*Baby Boomers*) e, conseqüentemente, passou a responsabilidade desses *Baby Boomers* criarem a Geração X da mesma maneira. Acontece que a Geração X considera uma forma diferente de como conduzir a vida, se diferenciando de seus pais e avós em diversas atitudes, um exemplo básico é que seus pais querem que eles sigam a mesma profissão, para dar continuidade ao seu trabalho, mas isso não acontece, a Geração X tem suas vontades, seus interesses, provocando assim um choque entre eles.

Quando se fala da Geração X, são membros voltados para ação, inovação, tecnologia atrativa, com ótima capacidade de aprendizagem, importando-se com a família antes de qualquer coisa, o que acabam sendo surrealista para os *Baby Boomers*. Essa geração quer atingir o serviço de acordo com o seu próprio objetivo, pois, falam que a sua vida é única, mesmo sabendo que poderá ter alguma coisa no caminho. (LIMA, 2012)

2.4 Geração Y

Na visão de Lima (2012) ao se falar em Geração Y, o mais comum é achar que a sua principal característica é a capacidade de conciliar varias atividades ao mesmo tempo, graças à tecnologia e sua inteligência. Muitos pesquisadores afirmam que ser da Geração Y é ser capaz de ler e-mail, falar ao celular, assistir a TV, acessar *facebook* e *twitter* ao mesmo tempo, sem se atrapalhar. Desta forma, não é porque indivíduos da Geração X que também conseguem realizar várias tarefas ao mesmo tempo necessariamente passaram a ser da Geração Y. Quem consegue responder um e-mail enquanto manda mensagens pelo celular e assiste TV, pode simplesmente ser da Geração *Baby Boomers*, X, Y ou Z. O que define cada geração é o conjunto de comportamentos, valores e a filosofia da vida individual.

Existem semelhanças entre uma geração em relação às outras devido a determinadas características, a Geração Y compartilha com a Geração *Baby Boomers* a praticidade, a necessidade de se estabelecer no mercado de trabalho e conquistar sua independência e pragmatismo. Já com os jovens da Geração X, a associação entre o prazer e o trabalho, apesar de todas essas características semelhantes, possuem níveis maiores de intensidade. "Enquanto a geração X gostaria de associar satisfação pessoal ao exercício profissional, a geração Y frequentemente precisa disso para conseguir se superar no trabalho."

Essa é uma geração que também tem sua própria característica, como a necessidade de satisfação de seus desejos, necessidade de estar sempre conectada a internet, preocupação com o meio ambiente, interesses de viajar, é uma nova geração sem precedentes históricos, no que se refere à preocupação com a aparência física, ocupando lugares relevantes. Características essas que podem

diferenciar essa geração das demais, como o modo de agir, pensar e de progredir. Quando se menciona a Geração Y, recorda-se o início da forma inconsistente do processo de degradação da língua portuguesa, graças a abreviações, gírias e códigos das conversas, nunca se viu tanto desrespeito contra o próprio idioma. (LIMA, 2012)

Maldonado cita no artigo: a Geração Y no trabalho, um desafio para os gestores, as pessoas dessa geração valorizam a educação e sabem da importância de aprendizagem contínua. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades “as crianças executivas” e desde cedo cercadas de aparelhos eletrônicos, as pessoas da Geração Y são multitarefas, vivem em ação e costumam ser boas administradoras do tempo, valorizando o equilíbrio entre convívio com pessoas, trabalho e lazer. Diz-se que “navegam” pela vida, querem trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar. Acostumadas a captar os acontecimentos em tempo real e a se conectarem na rede com uma enorme variedade de pessoas, tiveram mais facilidade de desenvolver a visão sistêmica e de aceitar a diversidade.

O surgimento das tecnologias e a evolução dos meios de comunicação chegaram ao mundo no mesmo tempo que a Geração Y, refletindo diretamente no desenvolvimento e no comportamento desses jovens. É nítida como a internet é o principal catalizador de novos comportamentos e conforme os anos se passam isso vai se intensificando alterando o modo de agir, se comunicar e o acesso às informações. Isso ocorre de forma globalizada no mundo quebrando fronteiras entre países, culturas, tempo e distância. Grupos e tribos que eram formados por poucas pessoas anos atrás se transformaram completamente interagindo com pessoas de distintas classes sociais e localidades. “A internet é um marco definitivo no comportamento global da sociedade e, certamente, a principal ferramenta na transposição de comportamento entre diversos países e culturas.” (OLIVEIRA, 2012).

Com o uso da internet houve um crescimento extraordinário nos últimos 15 anos que permitiu que bilhões de pessoas tivessem acesso a essa tecnologia, como mostra o gráfico a seguir:

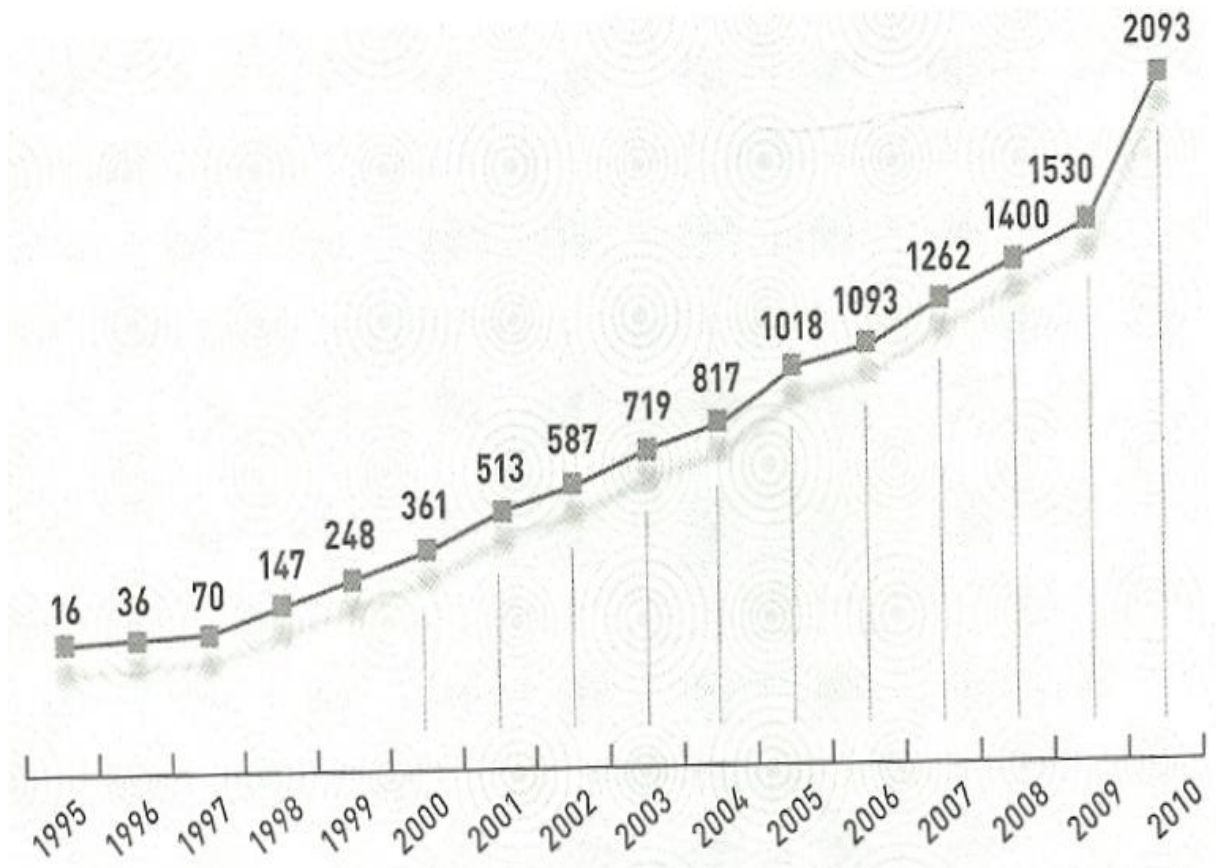


Gráfico 1- Usuários da internet no mundo (em milhões)

Fonte: Oliveira, 2012 p. 34

A Geração Y foi a primeira que viveu e sentiu o que é globalização, usufruindo de todos os meios tecnológicos existentes, querem muito das gerações anteriores, capaz de usar diversos meios ao mesmo tempo sem problema algum, ocupando seu tempo dessa forma, se tornando individualista. Ao mesmo tempo em que estão conectadas às redes sociais mantém muitos relacionamentos instantâneos, adquirindo informações para criar novos conhecimentos. (FAVA, 2012)

2.4.1 Geração Y no mercado de trabalho

Oliveira (2012) relata que no passado a Geração X ingressou muito cedo no mercado de trabalho, por conta de contribuir com a renda familiar e suprir seus desejos estimulados pela televisão, que seus pais não tinham condições de adquirir.

Com isso houve algumas consequências, mais foi assim que essa geração descobriu que trabalhando conseguia realizar seus próprios sonhos.

Ao contrário deles, a Geração Y entra em seu primeiro trabalho depois de ter encerrado seus estudos, ou seja, com aproximadamente com 21 ou 22 anos de idade, pois seus pais (Geração X) queriam lhe dar uma vida melhor do que tiveram, oferecendo condições de conforto e assim reduzindo a exposição desses jovens aos desafios e consequências. Tendo um conhecimento acadêmico melhor que qualquer outra geração anterior, já que foram criados desde pequenos com a tecnologia, querendo assim sempre tomar conta de tudo antes de todos.

Maldonado (2005) ressalta em seu artigo que vivendo numa era de reconhecimento dos direitos da criança e com pais que predominantemente têm dificuldade de colocar os limites devidos, as pessoas da Geração Y tendem a ter boa autoestima e a apresentar dificuldades de relacionamento com as figuras de autoridade.

De acordo com Fava (2012) pela primeira vez na história do trabalho, convivem nas organizações quatro gerações distintas. A Geração Y chegou trazendo um novo impacto crescendo com mais liberdade de escolha e prosperidade econômica, domina a tecnologia e a mudança como parte da vida diária o que eventualmente a levará a ser a geração mais produtiva de todas. Uma geração que tem expectativa e quer ser tratada de maneira diferente. As estratégias de retenção de talentos e de recursos humanos atualmente praticados precisam ser reavaliadas e afinadas ao novo compasso desses jovens Y, ou seja, é preciso buscar novas formas de negociação, novos indicadores de desempenho e uma avaliação mais crítica da gestão de talentos.

Em artigo retirado do site administradores que ressalta a Geração Y e o mercado de trabalho, aponta em pesquisa realizada que esses jovens têm planos de permanecer por muito tempo nas empresas, desde que possam exercer suas funções com autonomia, espaço para ideias, relação de confiança com os chefes e oportunidades de crescimento. Tais percepções derrubam o senso comum de que esse grupo não se interessa por criar vínculos fortes com as organizações em que atuam.

O gráfico a seguir representa o início das atividades de cada geração no mercado de trabalho.

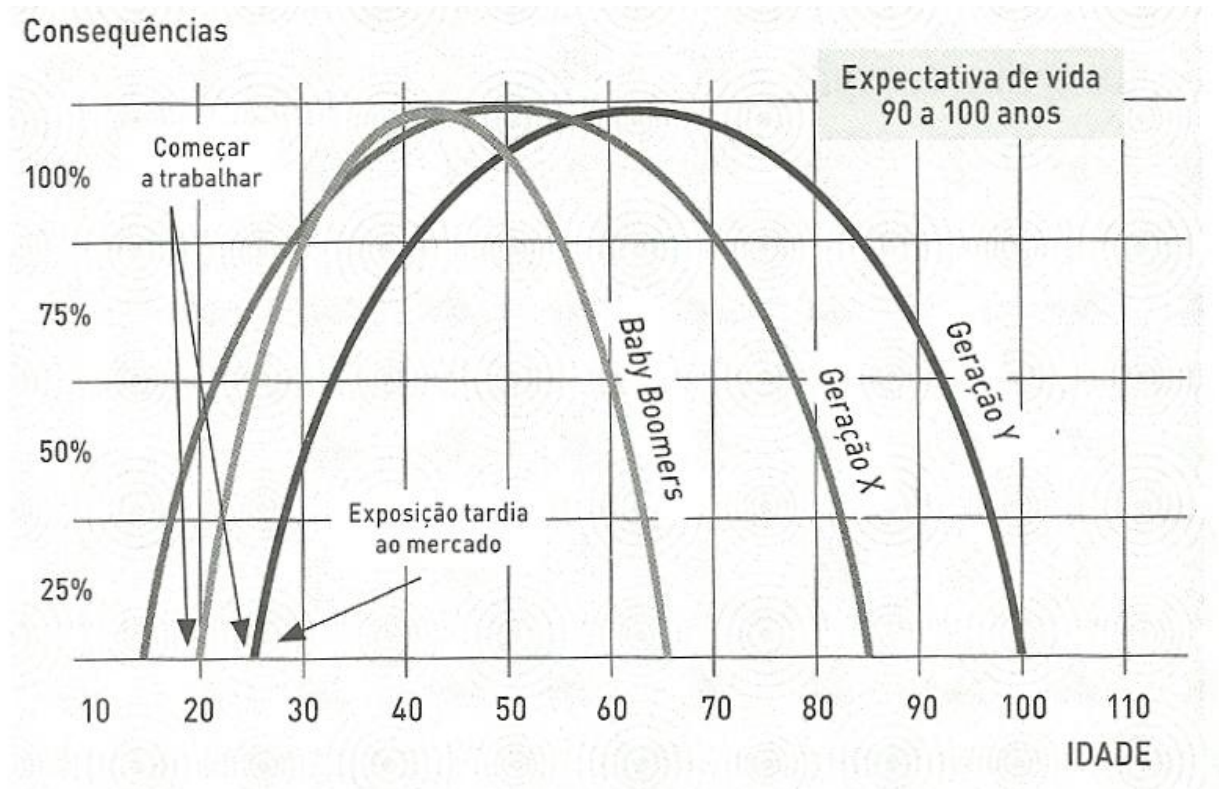


Gráfico 2- Gerações *versus* Início no mercado de trabalho

Fonte: Oliveira, 2012 p. 78

Piemonte (2010) ressalta que a Geração Y inseriu uma autoestima enorme ao descobrir e denominar uma maneira de comunicação e acesso a informação como o não esteve disponível antes, em razão disto ela obtém característica diferente das gerações anteriores com relação à ética profissional.

Representados no quadro a seguir

Ética profissional tradicional	Ética profissional da geração Y
O trabalho em primeiro lugar	A vida em primeiro lugar
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer = integração vida profissional/vida pessoal
Segue regras acima de tudo	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras
O chefe merece respeito	Respeito só quando merecido
Tempo de serviço = Promoção	Talento = promoção
Expediente das 9h às 18h, com horas extras.	Horário de trabalho indefinido
Trabalho baseado em horas	Quando terminar o trabalho, posso ir embora, mesmo que seja antes das seis.
Preferências por contato pessoal	Preferência por contato virtual
Veste sempre a camisa	Veste a camisa quando necessário
Muda de acordo com as necessidades da empresa	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades

Quadro 1- Comparação de valores entre gerações

Fonte: Lipkin e Perrim ore, 2011 p. 73

Maldonado expõe em seu artigo que essa geração espera que seus gestores as tratem como colegas, e não como subordinadas, subalternas ou adolescentes, receber reconhecimento explícito por suas competências e quando realizam bons trabalhos, aprender com os mentores, mas também contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de cordialidade e colaboração.

As ações de aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como o café da manhã com a diretoria, comunicação via e-mail, disposição de escuta atenta de opiniões e ideias, oferecer diferentes possibilidades de colaboração e incentivo para ideias inovadoras que tragam bons resultados são úteis para a retenção de talentos.

Os superiores que atuam mais como “coaches” do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas da Geração Y. A estratégia de fracionar

metas com prazos curtos, estimulando alta atividade e alta aprendizagem é muito eficaz, bem como oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho. Em função das características de independência na busca de informações, os gestores tendem a encontrar menor resistência quando dizem “o que” querem que seja feito, mas não “como”. A necessidade de novidades constantes é preenchida quando esses funcionários são mantidos ocupados com tarefas que têm ligação perceptível com o todo maior. Portanto, a comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um ao conjunto tende a aumentar a motivação para o desempenho. Assim o desafio essencial dos gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes, gerenciar pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca.

2.4.2 O relacionamento da Geração Y com seus gestores

Um artigo publicado por Maria Helena Santa sobre a Geração Y nos mostra que o modo para lidar com as duas variáveis sobre processos e pessoas, tem-se mostrado muito complexo para os gestores; O líder da Geração Y precisa desenvolver habilidades que ultrapassam o paradigma da mentalidade do gerente tradicional, voltado para processos e resultados. A valorização da relação custo x benefício prevalece sobre a valorização das pessoas, isto traz sérios danos para a relação interpessoal entre líderes e colaboradores.

As empresas devem investir em treinamento para terem no quadro de colaboradores verdadeiros “líderes”, que conquistem o engajamento da Geração Y, através de atitudes, e de conduta, conquistando a confiança destes jovens. Chefes conseguem com que suas ordens sejam cumpridas através do poder conferido pelo cargo, mas somente os líderes conquistam o empenho das pessoas que é indispensável para o crescimento da empresa. Empresas e funcionários precisam de líderes, a Geração Y está invadindo o mercado de trabalho e cabe aos líderes orientá-los para que possam desempenhar o seu melhor potencial.

Fábio Saad gerente sênior da Robert Half aborda no artigo a falta de gestores preparados e como é importante entender que o papel do gestor se transformou e

hoje as empresas estão cada vez mais horizontalizadas. É necessário que o gestor tenha uma atuação mais consultiva e menos diretiva do que antes. Os jovens, principalmente da Geração Y precisam enxergar o valor de suas ações junto à empresa para satisfação profissional e por isso não querem respostas prontas de seus líderes.

Lancaster e Stillman (2011) ressaltam que a Geração Y reconhece a sabedoria dos líderes e quer aprender com eles. Gostam e respeitam aqueles que são decisivos, têm uma visão forte e levam a conquista da meta, mas também querem colaborar na visão e dar sugestões no modo como realizá-la. Quando se disponibilizam a trabalhar com gerentes ou líderes, não estão querendo adquirir o poder, só querem ajudar. Essa geração se sente responsável pela equipe e tem grande desejo de fazer parte de sua gestão, mesmo atuando no nível hierárquico inferior.

No dia a dia a Geração Y está buscando um estilo de liderança mais colaborativo em que as equipes tenham algo a mostrar, o que pode ser um desafio para as outras gerações. *Baby Boomers* e a Geração X estão habituadas a um estilo que boa parte do pensamento e criação é realizada individualmente, a ideia depois é mostrada ao grupo para discussões e tomada de decisões. Este é um método mais individualista e pode ser contraditório se o objetivo do grupo é analisar opiniões ou escolher somente uma entre várias.

- Adote uma política de portas abertas, mas não tire a fechadura.

Essa geração aprecia um estilo de administração em que pode entrar e falar sobre as coisas a qualquer momento. Eles tinham acesso 24 horas por dias, aos pais e também vão pretender a mesma coisa com você, pedindo ideias, conselho, defendendo uma opinião ou fazendo brincadeiras para conhecê-lo melhor. Embora possa parecer que trabalhar colaborando e de forma independente sejam estilos contrários, a Geração Y parece se relacionar bem com ambos.

- Colabore com os novatos no pedaço.

A participação não funciona muito bem se só você estiver cooperando, a medida que traz a Geração Y para o grupo, terá de passar um bom tempo orientando as outras gerações a trabalhar com o eles.

Como gestor você pode incentivar a disposição para participar de discussões e debates com a Geração Y. Pode convidá-los para as reuniões e dar apoio para falarem. Pode ressaltar para o grupo quando um deles tem uma grande ideia ou propôs algo que não dará certo. Quanto mais persistir em modificar o processo num procedimento operacional padrão, mais Tradicionalistas, *Baby Boomers* e a Geração X vão se adequar ao estilo colaborativo de liderança.

- Não deixe de colaborar com os veteranos.

O jeito franco e de igual para igual que os jovens usam entre si pode não servir tão bem com o restante das gerações da equipe. Embora tenham tratado os pais como colegas, os colegas das gerações mais experientes podem não gostar de ser tratados como iguais. Os gestores fazem uma diferença enorme na forma como as equipes funcionam mostrando a Geração Y a ser competente na hora de colaborar com quem é anos ou décadas mais velho. Para desmentir a reputação de geração que acha ter garantia de direitos, a Geração Y necessita demonstrar um bom nível ético no trabalho, aceitando tarefas que servirão de base para o projeto antes de começar a dar sugestões para aprimorar as coisas. Desta forma ao provarem ter a competência para realizar o serviço, as pessoas vão ouvi-los com mais atenção.

Lancaster e Stillman (2011) afirmam que o modo da Geração Y analisar a diversidade de forma mais relaxada pode levar as outras gerações a pensar que ela não reconhece quando avançamos, ajudando a estabelecer o rótulo de geração metida. As vezes é preciso que os gestores quebrem as barreiras entre os membros da equipe. Parte da construção de uma cultura colaborativa resulta em divertir-se junto. Na maioria das vezes, os líderes *Baby Boomers* acreditam que estão perdendo tempo se divertindo com os empregados e os X acreditam que estão perdendo a autoridade.

A Geração Y pode ser mais produtiva se puder se divertir um pouquinho no processo. Em parte, vão querer aprender no trabalho “brincando” juntos. É obvio que isso não quer dizer que se deve vestir roupa de palhaço ou transformar a declaração de missão num rap para chamar atenção da Geração Y, eles simplesmente almejam

um ambiente de trabalho em que consigam curtir as pessoas com as quais trabalham a medida que o serviço é feito. E a diversão não é boa somente para eles. Os *Baby Boomers* que dão expedientes há trinta anos podem optar sair um pouquinho do costume.

Enquanto milhões de funcionários veteranos se preparam para sair e milhões de novatos entram, colaborar na transferência de conhecimento será um elemento crítico para o sucesso das empresas. E a Geração Y é singularmente apropriada para desempenhar um grande papel. (LANCASTER; STILLMAN, 2011)

Fava (2012) ressalta que os novos paradigmas trazidos pela Geração Y exige um novo perfil de gestores, que sejam capazes de inovar, arriscar novas oportunidades, que estejam preparados para enfrentar mudanças a todo o momento e que se envolvam realmente com os projetos. Essa geração é movida por desafios, são inquietos em relação à rotina e a mesmice, suas preocupações são globais por se manterem informados e ativos às questões sociais, ecológicas e ambientais. Diferente das gerações anteriores eles não vivem para o trabalho e sim trabalham para viver melhor.

2.4.3 A Geração Y quer fazer a diferença no mundo

Lancaster e Stillman (2011) afirmam que a Geração Y foi criada com um conhecimento mundial sobre tudo, de questões políticas à pobreza e meio ambiente. Esperava-se que fossem voluntários e retribuíssem, tanto pelo país, que tinha um histórico de compromisso social, quanto pelos profissionais responsáveis pela seleção de estudantes nas faculdades, que somam as atividades em processo seletivos. De modo geral, esses jovens veem o trabalho como arrumar a bagunça feita pelas gerações anteriores. Em termos de trabalho, se vão passar várias horas do dia numa função, eles querem sentir que estão contribuindo.

Muitas empresas proporcionam um prejuízo a si mesmo quando não conseguem informar a Geração Y que trabalho excelente ela está fazendo ao tornar o mundo um lugar melhor e como os funcionários podem desempenhar um papel. Antes de se concentrarem em como podem ser proveitosos no possível novo

emprego, os jovens dessa geração querem garantir que estão entrando numa empresa que faz a diferença no mundo. As empresas que se saem melhor ligam seu bom trabalho às suas missões e também ao interesse do público que deseja alcançar, não importa se sua empresa ganhe prêmios, doe horas dos funcionários para uma causa, dê dinheiro ou patrocine eventos especiais, importante é que é sobre essas coisas que a Geração Y quer ouvir, o que pode criar um capital social valioso com possíveis funcionários e também com as comunidades nas quais a empresa tem negócios.

2.4.4 A Geração Y quer ter a sensação de estar contribuindo

Até recentemente era uma dificuldade anunciar empregos em sites, mas a tecnologia evoluiu bastante. As empresas inteligentes estão percebendo que os sites são a primeira opção que a Geração Y recorre para aprender sobre ela. Se for importante ressaltar as principais características da empresa, a estratégia em relação a essa geração é dar vida às funções, o jovem quer ser capaz de se imaginar trabalhando ali. (LANCASTER; STILLMAN, 2011).

Da mesma maneira que sites e materiais de recrutamento são adaptados para refletir o desejo da Geração Y de ver um trabalho significativo, os recrutadores também ajustam seu estilo. Quando o objetivo era simplesmente se concentrar nas capacidades estabelecidas e competências do cargo, não se esperava que os recrutadores tivessem de falar sobre paixões dos possíveis novos contratados. Era normal passar por cima da conversa sobre "trabalho significativo" e ir logo para o futuro. Hoje a Geração Y pensa: "Ótimo, mas e se eu quiser causar impacto agora?" Os recrutadores de todas as gerações precisam saber o que impulsiona ou incomoda a Geração Y para ficarem a vontade na hora de falar sobre como o significado pode ser encontrado no emprego em questão. "Não é ciência espacial, mas os recrutadores precisam entender as inúmeras formas que essa geração usa para buscar sentido no que faz".

Ainda segundo Lancaster; Stillman (2011), depois que a Geração Y entra pela porta, devemos ligá-la periodicamente ao significado do que ela faz. Lembrando-a da 'causa' que ela assumiu. Isso pode ser tão fácil quanto falar como eles fazem a

diferença para a empresa, o cliente, a equipe, a comunidade, o mundo e a própria carreira. A maioria de nós não trabalha em cargos que nos possibilite salvar o mundo. Mesmo assim, ainda podemos mostrar a Geração Y como interações visivelmente pequenas podem fazer uma diferença real.

Preocupam-se com o mercado de trabalho altamente competitivo e buscam, cada vez mais, melhorar a formação, com cursos e especializações para novas atribuições. Essa geração está acostumada a relacionar vida profissional e pessoal, criando relações de reais parcerias dentro das empresas.

Diego Torres Martins através do site acesso digital ressalta que os colaboradores da nova geração querem ser tratados individualmente, porém iguais: cada um possui determinada responsabilidade e autonomia, mas todos são respeitados e motivados igualmente, independentes de idade, cargo e área de atuação. No dia a dia na empresa, nota-se que os mais jovens possuem uma vontade e certa necessidade de compartilhar constantemente ações, de mostrar o andamento ou o resultado de trabalhos específicos, de elaborar sugestões e pontuar as ideias em equipe, sempre com a participação dos demais participantes e gerentes de cada área.

Esta "informalidade" e a facilidade de trabalhar em equipe são naturais. Os líderes devem prestar atenção nesta geração que chegou de maneira rápida e com grande desempenho, principalmente por apresentarem dedicação e serem pessoas com maior flexibilidade, mobilidade e adaptação.

Na visão de Fava (2012) o maior motivo da não fidelização dos jovens Y na organização se dá pelo fato de não gostarem de conviver em um ambiente de trabalho pelos conceitos da administração ultrapassada da Revolução Industrial, querendo variedade, liberdade e a oportunidade de moldar novas soluções, testando e aderindo novas teorias e técnicas ao trabalho.

Diferentemente da geração *Baby Boomers* e Geração X, a Geração Y não tem qualquer preocupação em impressionar o chefe, sendo, por exemplo, os primeiros a chegar e os últimos a sair ao trabalho.

2.4.5 Comunicação Gestor versus Geração Y

De acordo com Lancaster; Stillman (2011) a Geração Y gosta de fazer parte de uma equipe e trabalha feliz em prol de sua meta. Ao mesmo tempo, seus membros encontrarão mais sentido nas tarefas diárias se souberem que seu trabalho gera sucesso individual. É uma geração elaborada com testes padronizados. Eles estão acostumados a trabalhar visando uma marca e a serem reconhecidos pelo crescimento.

Para que um elogio tenha significado para a Geração Y, o mais importante não é dizer que eles se saíram bem, e sim explicar o que eles realizaram direitinho. Isso pode demorar mais, mas também é a mais adequada e competente ferramenta a mão. "O jovem dará duro por um elogio, e, se você vir o que ele fez acertadamente e reforçar por que está correto, estará desenvolvendo um empregado mais capaz e inteligente".

Ressaltam ainda que a teoria clássica da administração manda elogiar o funcionário na hora em que ele está produzindo algo correto. Esse conselho continua sendo sensacional, mas com a Geração Y, é uma boa ideia mostrar os pequenos enganos para impedir os grandes. Um fracasso grande resultará em muito mais problemas para o chefe ou membro da equipe. Além disso, os grandes fracassos ferem o moral. Um funcionário dessa geração que deixe de fazer seu trabalho corretamente provavelmente irá se sentir magoado porque você não opinou antes para impedir o problema.

"A Geração Y nem sempre é a melhor para lidar com avaliações negativas ou corretivas". Esta é uma geração que não teve muita aprovação para falhar, assim o fracasso magoa mais quando acontece. É mais válido vivenciar pequenos fracassos e ter a experiência significativa de se aperfeiçoar do que ser arrasado pelos grandes erros.

Esta é uma geração que quer obter nota máxima em tudo. Seu trabalho como gerente, supervisor e líder de equipe será mostrar de forma clara o que não foi bom para que as pessoas possam aprender com isso. Também pode aceitar a responsabilidade de saber lidar com as falhas de maneira mais competente. Eles

podem treinar admitir erros, se desculpar e procurar ajuda para aprender a se sair melhor na próxima vez. (LANCASTER;STILLMAN, 2011).

De acordo com Martins em site acesso digital, os jovens necessitam ser estimulados e desafiados, assim a gestão deve ser diferente. Os modelos convencionais não servem como exemplos, é preciso inovar e quebrar os paradigmas existentes de patrão e funcionário. A Geração Y busca transparência nas empresas, como uma quebra de barreiras e hierarquização. Sabendo disso, as companhias devem gerir com foco na boa comunicação interna.

2.5. Geração Z

Segundo Lima (2012), a Geração Z é composta por crianças de dois a quatorze anos de idade que já nascem conectadas, não conhecendo o mundo antes da internet, computadores, celulares, etc. Sentindo-se a vontade quando utilizam várias tecnologias ao mesmo tempo, porém é menos fascinante que a Geração Y.

Se por um lado a vida virtual é bem desenvolvida, por outro a real é bem prejudicada, pelo não desenvolvimento das habilidades interpessoais, pois estando em fase de desenvolvimento ficar muitas horas em frente ao computador provavelmente causará problemas de ordem postural e até mesmo física e mental. Essa geração passa a maior parte do tempo em seu mundo particular não querendo conversar com ninguém, nem mesmo com seus pais. A ausência de convivência direta com outras pessoas faz com que elas cresçam antissociais, com essa atitude sugere que tais jovens terão sérios problemas no mercado de trabalho, quando serão exigidas habilidades para se trabalhar em equipe.

Ainda na visão de Lima, a Geração Z são crianças que atualmente:

- Vivem em frente ao computador, do vídeo game, do celular ou da televisão praticamente o dia todo.
- Percebem a todo o instante a velocidade de escolhas que aparecem diante deles.
- Desenvolvem-se numa realidade repleta de facilidades tecnológicas, que as gerações anteriores jamais imaginavam existir.

- Sustentam sites de relacionamento com fotos, mensagens virtuais para amigos, que nunca chegam a suprir completamente as carências afetivas e emocionais.

Na visão de Oliveira (2012), são crianças que estão entrando na adolescência, e tem pouca diferença da Geração Y. Crescem interagindo com o uso da internet, *e-mail*, games, celular e com o uso da língua inglesa em seu vocabulário, se apresentando para o mundo com uma agilidade diferente de qualquer outra geração. Isso ocorre mediante dois fatores:

- Pela própria mudança tecnológica, cada vez mais avançada;
- Os pais da Geração Z nem sempre são os mesmos da Geração Y, ou seja, não é porque a Geração Y está tendo filhos agora que quer dizer que eles serão os pais da Geração Z. Isso pela evolução do tempo de expectativa de vida e pelo prazo estimado entre uma geração e outra;

Geração que vai tirar proveito de uma grande dose da lealdade e patriotismo dos Tradicionalistas, que será influenciada pelo otimismo e idealismo que fizeram *Baby Boomers* lutarem para mudar o mundo. Pensar que ela aprenderá com a Geração X o espírito empreendedor e a crença no equilíbrio e, com a Geração Y, a atitude confiante, a paixão por colaborar e a disposição de se divertir nesse processo. Com todos esses dons, não duvidamos que ela será capaz de conquistar qualquer coisa. (LANCASTER; STILLMAN, 2011, p. 264)

Ao contrário dos mais velhos, se sentem a vontade ao usar o computador, ouvir música e ver TV ao mesmo tempo, são rápidos e assemelham diversas informações com facilidade. Não se prendem às fronteiras geográficas, para eles isso não é um problema. Até porque desconhecem os impactos causados pela globalização, pois chegaram a uma era da qual aprenderam e cresceram convivendo com os resultados que ela trouxe, sem presenciar como as coisas eram.

Oliveira (2012) relata ainda que os primeiros dessa geração se assemelham em termos de comportamento com os membros da Geração Y, mas há características que deixam claro e evidente os indivíduos de cada uma. Aproximadamente em cinco anos será possível entender melhor essa nova geração diante do que já foi estudado.

3. Transferindo conhecimento entre gerações

Na visão de Lancaster e Stillman (2011) com muitos *Baby Boomers* encaminhando-se rumo a aposentadoria, uma crise potencial de conhecimento ameaça o futuro. Anos de experiência e sabedoria sairão pela porta se as empresas não pensarem agora numa maneira de reuni-las, documentá-las e dividi-las. No meio disso tudo estará uma pequena unidade da Geração X tentando obter o conhecimento dos *Baby Boomers* que se aposentam a medida que ela se esforça para ensinar os recém-contratados.

Um acúmulo de conhecimento se aproxima rapidamente, mas poucas empresas estão preparadas para isso, elaborado de maneira correta, os benefícios da retenção de conhecimento são ótimos, obterão resultados melhores se todas as gerações compartilharem informações. Altos custos são impedidos se os recém-contratados souberem o que já aconteceu antes de eles entrarem, podendo atingir a condição esperada rapidamente quando as outras pessoas compartilham informações. Sabendo dos benefícios, era de se esperar que as empresas estivessem disparadas para não perder o trem da transferência de conhecimento, porém a falta de planejamento piora com as barreiras geracionais que dificultam a divisão de opiniões.

A Geração Y gosta de aprender com os mais velhos e de ser estimulada por eles, ao modo que vão descartar aquela velha proposta segundo a qual o conhecimento tem que vir de cima para baixo e vai lutar por sistemas que possibilitem a divisão de dados em todas as direções. Terão a condição de perguntar por que as coisas têm de ser como são, incentivando o abandono de métodos ultrapassados, usando a tecnologia para reinventar as maneiras como a informação é armazenada e acessada, assumindo um papel ativo no apoio com as outras gerações para divulgar o conhecimento.

Ainda segundo os autores, toda geração exerce um papel importante na transferência de conhecimento e quanto mais preparado estiverem para participar, mais a empresa sairá ganhando. Entretanto, a maioria dos empregados parece achar que existe alguma área oficialmente encarregada pela transferência de ideias que se encarregará disso, poucas são as empresas que elaboraram culturas nas

quais a divisão de conhecimento é função de todos. Muitas vezes as gerações mais velhas se sentem ameaçadas e acreditam que se dividirem coisas demais perderão poder, provavelmente colocando em risco seu futuro. Os mais jovens não fazem as coisas “do mesmo jeito de sempre” e decidem começar do zero, com a influência da Geração Y estamos encontrando uma oportunidade enorme. Colaboradores por natureza parecem menos preocupados em conhecer quem suspende a informação e mais envolvidos em apropriarem-se dela e dividi-la, querem se encher do saber necessário para atuar de forma mais rápida e eficaz.

Hoje, o mundo dos negócios está derrotando a antiga pirâmide do saber, que era baseada na ideia de que as pessoas com mais tempo de casa têm mais conhecimento e devem passá-lo de cima para baixo até as gerações mais jovens, para muitos tipos de conhecimento, isso segue valendo. Já em outros casos, ele pode se introduzir de baixo quando a Geração Y é contratada, o que pode ser desagradável. Os *Baby Boomers* que se vangloriam de ser bons em tudo, dizem que se sentem idiotas aprendendo de alguém que parece ter pouca idade, e muitos da Geração X odeiam a sensação de perder o posto de pessoas mais comprometidas e tecnológicas do lugar.

As empresas podem incluir a Geração Y no aspecto cooperativo de ensinamento, aprendizado e registro do conhecimento assim que eles começarem a trabalhar, quando um jovem entra na empresa, ele fica pesquisando o ambiente em busca de dicas que apontam o que é mais valorizado na cultura interna e como obterá o conhecimento necessário para ser bem-sucedido. Isso indica que é preciso deixar muito claro para eles qual ideia é mais importante, por que e como ele será conquistado. (LANCASTER; STILLMAN, 2011)

A chegada de uma geração novata é um ótimo momento para se movimentar e desfazer as velhas estruturas e práticas que não funcionam mais. Como a Geração Y é uma nova solucionadora de problemas, ela ficará encantada ao acatar a missão de encontrar um novo jeito de fazer as coisas. Os empregados experientes são conjuntos de décadas de memória organizacional, mas boa parte dela é composta por coisas que a Geração Y nunca terá necessidade de conhecer.

A retenção de conhecimento se dá melhor quando todas as gerações participam especialmente os recém-contratados da Geração Y. Se eles adquirem logo o hábito de compartilhar o saber, continuarão fazendo isso a carreira inteira. (LANCASTER; STILLMAN, 2011)

Se um tradicionalista tivesse uma dúvida sobre um procedimento, historicamente ele se encaminharia para a estante com as fileiras de fichários de três argolas. Agora com a chegada da Geração Y e a explosão da tecnologia, o conhecimento pode ser apreendido diretamente no *Iphone* ou *Black Berry*, em ambientes divertidos, criativos e com algumas comodidades, escolhendo configurações rápidas que propiciam diferentes tipos de trabalho e colaboração.

4. Liberando a força da Geração Y na empresa

Segundo Lancaster e Stillman (2011), a chegada de uma nova geração nas empresas mostra uma oportunidade para avaliar como nós fazemos as coisas e talvez testar algumas abordagens diferentes que nos deixarão melhores ainda. A boa notícia é que, se todas as gerações estiverem preparadas e dispostas, o momento é perfeito para que as empresas do mundo inteiro comecem com o pé direito e aproveite essa grande oportunidade.

As gerações dos tradicionalistas contam que eram crianças durante a Grande Depressão e como isso os motivaram a ser leais com os patrões e a comprar de empresas norte-americanas. Os *Baby Boomers* assumiram suas lembranças de Martin Luther King, do movimento pelos direitos civis e de como isso os fez considerar que uma mudança positiva ainda é possível. A Geração X divulga que viu o ônibus espacial *Challenger* explodir e de como isso mostrou que nem a mais reverenciada instituição é perfeita, e indivíduos da Geração Y contar onde estavam e o que sentiram em 11 de Setembro e de como as cenas das pessoas se ajudando motivaram sua crença de que trabalhar juntos pode fazer a diferença.

Essas conversas são sempre fortes e inspiradoras e nunca deixamos de idealizar lâmpadas acesas sobre as cabeças das pessoas enquanto elas ouvem as outras gerações descrevendo de onde vieram e por que têm determinada visão do mundo. Em termos organizacionais, ótimos candidatos foram embora, carreiras foram eliminadas, o moral foi ferido e a comunicação ficou num impasse. Em termos

personais, a segurança sofre danos e a confiança é quebrada. Só conseguimos ver as coisas pelos olhos da nossa geração, ou porque a intenção era demonstrar quem estava certo ou errado, quem era o melhor ou pior. Compreender que cada geração é manipulada pelos diversos eventos e condições que derivam em formas únicas de ver o mundo, e ao perceber de onde as gerações vêm, podemos ir além de assumir nossas diferenças e passar a adotá-las e usá-las como vantagem estratégica. (LANCASTER; STILLMAN, 2011)

5 CASE

Google - Historia da Empresa



Figura 2 - Fundadores Larry Page e Sergey Brin da geração Y.

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=fundadores+da+google>

Segundo o próprio site, o Google é uma empresa multinacional de serviços *online* e *software* com sede nos Estados Unidos. Teve início em Janeiro de 1996, quando os estudantes de medicina da Universidade Stanford, Larry Page e Sergey Brin pertencentes à Geração Y desenvolveram um projeto de pesquisa a fim de criarem um sistema chamado *BackRub*, que recebeu tal nome por sua capacidade de rastrear links da internet.

Com o tempo o sistema foi modificado e renomeado para Google, um trocadilho em cima da palavra "googol" (termo matemático para o número representado pelo dígito 1 (um) seguido de 100(cem) dígitos 0 (zero)". Sua fundação inicial se deu em 04 de Setembro de 1998, impulsionada por Andy Bechtolsheim (um dos fundadores da Sun Microsystems), que deu o passo inicial desembolsando um cheque no valor de US\$ 100 mil. Com o cheque e o apoio da família, os estudantes obtiveram o total de US\$ 1 milhão com o investimento inicial.

Trabalham desde então com a missão de “organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil”.

Inicialmente a sede permaneceu instalada em uma garagem na casa de uma amiga (Susan Wojcickie) em Menlo Park, Califórnia. O primeiro funcionário foi Craig Silverstein, um colega estudante, que mais tarde seria promovido como o diretor de tecnologia da empresa. Em 1999, a empresa mudou sua sede para Palo Alto, Califórnia, lar de vários outros importantes *startups* de tecnologia do Vale do Silício. Em 2003 com o crescimento da empresa, o Google, arrendou seu atual complexo da Silicon Graphics, na 1600 Amphitheatre Parkway, em Mountain View, Califórnia. O complexo tem sido desde então conhecido como Googleplex.



Figura 3 - sede do Google, vista no Street View

Fonte: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2011/11/street-view-permite-fazer-visita-virtual-sede-do-google-na-california.html>

Locais

Em todos os escritórios do Google os visitantes encontram muitas características em comum, como murais e decorações com personalidade local,

videogames, mesas de bilhar e pianos, cafés e cozinhas abastecidas com alimentos saudáveis e bons e velhos quadros brancos distribuídos para as ideias inesperadas.

Hoje, o Google tem mais de 70 escritórios em mais de 40 países ao redor do globo como se verifica na figura abaixo:



Figura 4 – Visão da localização mundial de escritórios do Google

Fonte: <http://www.google.com.br/intl/pt-BR/about/company/facts/locations/>

Gestão de Pessoas no Google

O processo de seleção da empresa é muito rígido demora entre 2 a 8 meses aproximadamente, existe uma regra de que o candidato só pode passar por 8 (oito) avaliações que efetivamente são realizadas pelos próprios funcionários da Google, os denominados Googlers, para então serem aprovados.

Etapas de Seleção

1. Análise inicial do currículo do candidato
2. Entrevista telefônica
3. Entrevistas ao vivo
4. Comitê de adm issão
5. Comitê Am éricas

6. Comitê Global

O Google vem adotando uma estratégia, onde 50% das vagas são preenchidas por recomendações de funcionários que recebem um incentivo financeiro se a pessoa for admitida e permanecer efetivo por mais de seis meses.

A cada etapa que o candidato passa, seu histórico de carreira é revirado de cabeça para baixo por funcionários da empresa, não necessariamente serão avaliados por funcionários com o mesmo idioma do candidato, em função disso, a fluência em inglês é obrigatória. Caso o candidato não seja capaz de falar claramente a ponto de participar de uma reunião de trabalho ele será imediatamente desclassificado. Apenas existem exceções para garotos prodígios em engenharia e programações. Além disso, existem outras características que o candidato deve ter como: flexibilidade, resistência, poder de persuasão, iniciativa e empreendedorismo.

Para trabalhar no Google, além das características citadas à cima, os profissionais precisam ter capacidade de realizar suas atividades em equipe, pois os projetos podem estar sobre liderança de qualquer profissional independente do seu nível hierárquico, precisam também obter:

- Histórico de experiências pessoais que mostrem liderança e iniciativa.
- Interesses múltiplos além da área de atuação, de curso de fotografia a prática de esportes.
- Sensibilidade à satisfação dos pares e subordinados.
- Ótima capacidade cognitiva, pois vale mais o raciocínio lógico do que o resultado.

Para os aprovados, a empresa oferece:

- Cerca de 5.000 reais para quem indica um amigo, se ele for contratado.
- Bônus de 300 reais para alguém apontado por um colega como merecedor.
- Licença de um mês para paternidade e de seis meses para maternidade.
- 180 reais mensais para gastar com academia de ginástica.
- Programa bônus que varia de 550 reais a 28.000 reais.
- Vaga na garagem e o mesmo plano de saúde para todos.

- Quem chega ao trabalho usando a “própria energia” (a pé, de bicicleta, skate...) converte seus quilômetros em ajuda para instituições de caridade. Para cada quilômetro, o Google paga cerca de um real.
- Todo funcionário recebe um notebook para trabalhar e tem uma verba mensal de R\$ 112,00 para pagar a mensalidade do provedor de internet de sua casa.
- Possibilidade de intercâmbio em sedes de outros países.

Com um conceito inovador de gestão de pessoas, a empresa cria um ambiente de trabalho confortável que estimula a criatividade e a inovação. A política de gestão de pessoas do Google criou a seguinte fórmula: 70% significa o tempo em que o empregado deve dedicar-se ao serviço, 20% representa o tempo em que ele deve se dedicar a pesquisas de interesses pessoais, e os outros 10% representa a porcentagem que ele deve usar para lazer.

Por meio de uma gestão de pessoas inovadora, o Google se destaca como uma empresa criativa e com diferencial no mercado, contribuindo assim para a elaboração de conceito moderno nas relações humanas dentro do ambiente de trabalho, refletindo a vida pessoal e profissional como um todo.

O Google trabalha com funcionários de excelente nível acadêmico, os “Googlers” como são chamados internamente, vêm quase exclusivamente da melhor faculdade, falam obrigatoriamente vários idiomas, são apaixonados por tecnologias, vivem a maior parte do dia conectados a internet e tem idade média de 26 anos, sendo assim denominados de Geração Y. Legítimos representantes dessa geração são formados por profissionais irrequietos que querem crescer rapidamente na carreira e ter um ótimo salário. Para ter esses funcionários sempre satisfeitos com o seu emprego e protegê-lo de qualquer concorrência o Google fugiu um pouco dos modelos tradicionais de gestão de pessoas e passou a oferecer mordomias surpreendentes para esses jovens.

5.1 Motivações dentro da empresa

Uma das principais preocupações do Google é motivar seus funcionários, com prêmios que podem ir de um boné até uma viagem ou uma exorbitante quantia em dinheiro. A empresa não premia apenas pessoas que aumentam absurdamente as vendas, mais também aquelas que têm ideias brilhantes que mudam a vida de pessoas que trabalham lá. Para Delia Matsuo diretor de RH do Google é fundamental motivar a Geração Y, pois eles querem liberdade e uma hierarquia fluída para se manter na empresa. A empresa adota também uma política de não possuir portas nem qualquer tipo de barreiras em seus escritórios, afim de que os funcionários tenham um contato direto com os fundadores da empresa e com que eles circulem por todos os setores sem empecilho algum, de uma maneira diferente entre patrões e empregados, características essas fundamentais para o bom desempenho da Geração Y.



Figura 5 – Ambiente de Trabalho do Google

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=fotos+dentro+do+google>

Cada funcionário ganha um valor para decorar a sua mesa, podendo trabalhar de bermuda e chinelo sem nenhum problema, podem andar de patins de uma área para outra, se divertir com amigos em diversos jogos, podendo a qualquer instante realizar tarefas domésticas, pois há um serviço que lava e passa suas roupas, além de poder tirar um cochilo nas redes ou mesmo no sofá a qualquer hora do dia. A empresa libera também a presença de cães dos funcionários, oferecendo uma área reservada para eles, permitem que crianças acompanhem seus pais no trabalho, ficando em uma sala apropriada para menores. A empresa oferece ainda sucos, refrigerantes e chocolates a todo tempo, totalmente gratuitos. Todas essas regalias ajudam para que os funcionários tenham mais criatividade e inovação na hora do trabalho. Um exemplo foi o Orkut desenvolvido por um dos funcionários durante o tempo que ele se dedicou a pesquisas de seu interesse, conta Carlos Félix Ximenes, gerente de Comunicação do Google Brasil.

Para Brin, fundador da empresa Google, em entrevista realizada a revista Veja, a flexibilidade dos funcionários depende de grupo para grupo. “Em geral, somos muito flexíveis e adotamos uma postura casual, sem formalidades. Nossos funcionários podem ir e vir sem se preocupar com horários, desde que cumpram suas obrigações. Alguns, como os técnicos, chegam na hora do almoço, mas só saem quando o sol está nascendo na próxima manhã. O que chama a atenção no Google é que temos uma série de jogos e coisas divertidas ao redor do nosso escritório, como vídeo games, piscina e quadra de hockey. Tudo isso ajuda na criatividade e na interação entre os funcionários. Tem um impacto positivo e nossos funcionários sabem que não é distração”.

Descontração é a marca de Gestão do Google. Alexandre, o comandante do Google aqui no Brasil tem uma formação eclética quanto à própria empresa. Assumiu quando tinha apenas três funcionários e permanece até hoje. Ele garante que quem trabalha no Google não tem vontade de sair e a ideia é essa, fazer com que os funcionários principalmente os da Geração Y que são mais instáveis, se sintam bem para que tenham sempre vontade de trabalhar e de estarem todos os dias presentes naquele estabelecimento de trabalho oferecendo o melhor de si, pois se as pessoas se sentem bem, o nível de produção é maior do que se elas estivessem em uma empresa que não gostariam e trabalhando sobre pressão.



Figura 6 - Sala de jogos

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=fotos+dentro+do+google>



Figura 7 - Passeio no Parque

Fonte: <http://www.google.com.br/intl/pt-BR/about/company/facts/culture/>



Figura 8 - Sala de descanso

Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=sala+de+descanso+do+google>

Para os Departamentos de RH existem uma questão que afligem as empresas, como motivar a geração Y?

Matsuo, diretor de Recursos Humanos do Google, relata que existe uma questão que considera sem solução: as empresas não têm como atender à necessidade de crescimento de todos os profissionais, ele diz isso relacionando a ascensão rápida, uma das características dessa geração. “A Google só contrata profissionais de primeira linha, com vários cursos e que falam dois ou três idiomas, então é preciso administrar a ansiedade de ascensão dessas pessoas buscando alternativas para motivá-las, já que não é possível oferecer promoções a todos”, comenta.

Para Oliveira (2012), a “Geração Y” é motivada por desafios e interesse de ascensão rápida, seus integrantes mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá em um curto espaço de tempo.

Matsuo acredita que as pessoas permanecem nas empresas justamente porque percebem uma relação entre o propósito anunciado e o comportamento da empresa e acreditam que ambos estão alinhados com os objetivos do próprio

profissional. "Se a empresa não vive o que fala, as pessoas vão embora", afirma o diretor.

A empresa Google assim como o autor Oliveira mostra que é possível se estabelecer em um ambiente propício para que os pertencentes à Geração Y se estabilizem no mercado de trabalho, desde que suas necessidades e características como satisfação de seus desejos e estarem sempre conectadas a internet, sejam atendidas.

Ao fim desta pesquisa e com os estudos bibliográficos já vistos conclui-se que esses jovens da Geração Y independente da maneira que se vistam ou da forma em que trabalham tem a capacidade de criar coisas novas e de atingir suas metas desde que sejam livres para realizar suas tarefas no momento em que acham necessárias, mantendo uma boa convivência com seus subordinados e colegas de trabalho.

6 CONCLUSÃO

Para as empresas o desafio atual dos gestores é integrar a Geração Y às organizações evitando conflitos com as demais gerações que já estão no mercado de trabalho. De acordo com o estudo verifica-se que cada geração tem culturas e característica diferentes pelos diversos valores considerados entre cada uma delas, fazendo-se necessário a quebra de paradigmas para que se possa atingir uma integração delas com as outras gerações, sendo os *Baby Boomers* e a Geração X, que possuem facilidade em se subordinarem as regras estabelecidas pelas organizações, enquanto os Y são criativos, ágeis na apresentação de respostas, mas precisam de comunicação clara, além de questionarem o tempo todo.

Com o estudo bibliográfico e com os dados obtidos, o objetivo esperado deste trabalho foi alcançado, uma vez que foi possível analisar o comportamento da Geração Y no mercado de trabalho e identificar como os Gestores de Recursos Humanos estão trabalhando com essa nova geração, a fim de retê-las dentro da organização.

Observou-se que as estratégias de retenção de talentos precisam ser reavaliadas, devido ao avanço tecnológico e a transformação que as pessoas tiveram ao longo dos anos, com o intuito de manter esses jovens no mercado de trabalho. Isso ocorre pela maneira irreverente dessa geração que se caracteriza por serem ansiosos, inquietos e destemidos de desafios.

Nota-se que a tecnologia está presente no dia a dia da Geração Y, fazendo parte de sua vida pessoal e profissional. Além disso, foram diagnosticadas outras necessidades dessa geração como: atualização rápida, flexibilidade, respostas imediatas, liberdade na comunicação e no desenvolvimento. Esses jovens não tem medo de desemprego, buscam outros valores dos quais as gerações anteriores não puderam ter.

A partir dessas necessidades e características verifica-se que o ponto mais valorizado pela Geração Y é o relacionamento com os colegas e gestores dentro do mercado de trabalho. Essa é uma geração que quer sempre ter tanto realização pessoal quanto a profissional atendidas, se apresentando muitas vezes de uma forma arrogante, pois sempre tiveram seus desejos atendidos pelos seus pais.

Identifica-se ainda que a presença da Geração Y nas empresas agrega valor de forma essencial ao mundo corporativo pela agilidade, multiplicidade, mudanças e inovação que essa geração tem para desenvolver os trabalhos.

Diante das informações obtidas no site do próprio Google esses jovens tem um melhor desempenho quando o trabalho é realizado de maneira espontânea, exercendo suas funções no seu ritmo sem cobranças a todo instante. Os profissionais da Geração Y pretendem ingressar na Empresa Google pela oportunidade de crescimento rápido que a empresa dispõe aos talentos diferenciados. No entanto, constata-se junto ao site da empresa que não é fácil ser um profissional do Google, pois seu processo seletivo é realmente difícil, portanto só entram pessoas com potenciais comprovados.

O modelo que a empresa apresenta está dentro do que a Geração Y vem buscando no mercado de trabalho, ou seja, liberdade, autonomia e crescimento rápido, mas como afirma o RH da empresa,, existe uma questão que considera sem solução, nem todos terão o crescimento desejado, sendo assim buscam alternativas para que se sintam motivados.

A oportunidade de conhecer melhor essa geração mostrou a realidade dentro das organizações, o modo desses jovens trabalharem e interagirem com os seus superiores, de uma maneira diferente, faz com que seja possível realizarem um trabalho eficiente agradando ambas as partes sem entrarem em conflitos, a fim de garantir uma considerável aceitação desses jovens profissionais no ambiente organizacional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A geração y e o mercado de trabalho, 2010. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-geracao-y-e-o-mercado-de-trabalho/39527/>> Acesso em 20/09/2013.

BERGAMASCO, Daniel, São Paulo, 2013. **O que os Recrutadores do Google buscam e o que a empresa oferece em troca dos selecionados.** Disponível em <<http://veiasp.abril.com.br/materia/o-que-os-recrutadores-do-google-buscam>> Acesso em 14/09/2013.

Conheça as 25 melhores empresas para trabalhar no Brasil, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/conhecas-25-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil/47192/>> Acesso em 19/08/2013.

CAXITO, Fabiano, 2010. **Geração Y: um desafio para a área de recursos humanos.** Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/geracao-y-um-desafio-para-a-area-de-recursos-humanos/45331/>> Acessado em 23/09/2013.

CORTELLA, 2010 - **Gerações apresentam diferentes perspectivas e metas profissionais.** São Paulo, Jornal da Globo 15/11/2010. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/rede-globo/jornal-da-globo/v/saiba-como-o-pensam-as-diferentes-geracoes-de-trabalhadores/1375785/>>. Acesso em 20 de abril de 2013.

COSTA, José Eduardo, São Paulo, ed. 143, p. 7, 2010. **As regras do jogo na Google.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/143/noticias/as-regras-do-jogo-no-google?page=7>> Acesso em 13/09/2013.

DRUCKER, Petter, 2003- **A organização do futuro**- São Paulo, Editora Futura p. 35.

FAVA, Rui, 2012 – **Educação 3.0** – como ensinar estudantes com culturas tão diferentes. P 67 a 91 e 103 a 109.

LANCASTER, Lynne C.; STILLMAN, David , 2011 - **O Y da questão**. Como a geração Y esta transformando o mercado de trabalho. São Paulo, Editora Saraiva.

LESSA, Daniela, 2010 - **Geração Y tem fome de desafios e impõe mudanças nas empresas**. Disponível em

<<http://www.canalrh.com.br/mobile/artigo.asp?o={D23E835C-616E-4C99-B8B8-F51CD403F58E}&a=3>> Acessado 13/09/2013.

LIMA, Ranieri, 2012 – **Perfil das Gerações no Brasil** – as gerações X, Y e Z e seus perfis políticos. São Paulo, Editora Baraúna.

MALDONADO, Maria Teresa, 2005 - **A Geração y no trabalho: um desafio para os Gestores** Disponível em <<http://www.mtmaldonado.com.br/artigos.ageracao.php>> acesso em 11/09/2013.

MARTINS, Diego Torres. **Liderança na Geração Y**. Disponível em <<http://www2.acessodigital.com.br/materias.php?acesso=274&tipo=5>> Acessado em 11/09/2013.

MELO, Luísa, 2013 - **Por dentro do Google, a melhor empresa para trabalhar do ano**, Disponível em <<http://exame.abril.com.br/gestao/album-de-fotos/por-dentro-do-google-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar>> acessado 13/09/2013.

MOTTA, Alda Britto Da. **A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento**. Soc. estado. [online]. 2010, vol.25, n.2, pp. 225-250. ISSN 0102-6992. Acessada em 17/07/2013.

O conceito Google de Gestão de Pessoas. Disponível em <http://www.temmaitudo.com/curiosidades/como-trabalham-os-funcionarios-da-google/>. Acesso em 13/09/2013.

OLIVEIRA, Sidnei, 2012 - **Jovens Para Sempre**. Como entender os Conflitos de Gerações. São Paulo, Editora Integrare, 2012.

PAGE, Larry e BRIN, Sergey, 1995-2012. **Nossa história a fundo**. Disponível em <http://www.google.com.br/intl/pt-BR/about/company/history/> Acessado 13/09/2013.

PIEMONTE, Luiz Alberto, 2010 - **Gestão para inovar, como integrar a gestão convencional, orientada ao desempenho, com os novos requisitos de inovação e foco no cliente**, p. 72,73 e 257,258.

SAAD, Fábio, 2011 - **Falta de líderes preparados: o apagão que preocupa**. Disponível em <http://www.roberthalf.com.br/porta/site/rh-br/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=0a966a1539d52310VgnVCM100000180af90aRCRD&vgnnextchannel=908ac1e7a6999110VgnVCM1000003041fd0aRCRD>> Acesso 23/09/2013.

SANTOS, Maria Helena, **Geração Y**. Disponível em <http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/geracao-y.htm>> Acesso em 20/09/2013.

SILVEIRA, Mauro, 2011 - **Google a Bicampeã de 2011**. Disponível em : <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI257453-16165,00.html>> Acesso em 23/09/2013.

Veja online, **entrevista com Sergey Brin**, disponível em veja.abril.com.br/idade/exclusivo/240402/entrevista-sergey.htm> Acesso em 20/10/2013.

