



Revista Brasileira de Marketing

E-ISSN: 2177-5184

admin@revistabrasileirmarketing.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Yasuo Furucho, Newton; Cirera Oswaldo, Yeda; Oste Graziano, Graziela; Rueda Elias  
Spers, Valéria

VALORES E CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Revista Brasileira de Marketing, vol. 14, núm. 4, outubro-diciembre, 2015, pp. 492-501

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747061006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## VALORES E CARACTERÍSTICAS GERACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

### RESUMO

O presente estudo busca diagnosticar as principais características e valores da Geração Y. No desenrolar deste artigo, serão apresentados o referencial teórico sobre o tema abordado, a metodologia adotada e os resultados da pesquisa realizada junto aos discentes da Geração Y que frequentam uma instituição de ensino superior privada do interior do estado de São Paulo. A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa-diagnóstico e que para coleta de dados utilizou-se de um questionário estruturado, com questões fechadas de múltipla escolha. Após a aplicação do questionário a 130 alunos que frequentam à instituição, pode-se constatar que os valores e características mencionados no referencial teórico ocorrem no contexto das organizações como a facilidade de lidar com novas tecnologias; mudança de emprego, visando maior remuneração, satisfação imediata e prazer por dispor de mais tempo para si próprio; satisfação profissional; inovação; impaciência/intolerância; qualidade de vida; determinação; descompromisso em excesso; promoção e ascensão profissional; facilidade em executar várias tarefas simultaneamente; necessidade de constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo; realização de projetos com significado; aquisição de experiência; agilidade e dificuldade de lidar com adversidades.

**Palavras-chave:** *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y; Organizações.

## VALUES AND GENERATIONAL FEATURES: A STUDY IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

### ABSTRACT

This study aimed to diagnose the main features and values of Generation Y. In the course of this article, will be presented the theoretical framework on the theme addressed, the methodology and the results of research conducted with the Generation Y students who attend an educational institution Private higher in the state of São Paulo. The research is characterized as a research-and diagnosis for data collection was used a structured questionnaire with closed questions multiple choice. After applying the questionnaire to 130 students who attend the institution, it can be seen that the values and characteristics stated in theoretical occur in the context of organizations such as the ease of dealing with new technologies; changing jobs, seeking higher pay, instant gratification and pleasure for having more time for yourself; job satisfaction; innovation; Impatience / intolerance; quality of life; determination; disengagement in excess; promotion and career advancement; facility to perform multiple tasks simultaneously; need for constant improvement and continuous development; realization of projects with meaning; gain experience; speed and difficulty of dealing with adversity.

**Keywords:** Baby Boomers; Generation X; Generation Y; Organizations.

Newton Yasuo Furucho<sup>1</sup>  
Yeda Cirera Oswaldo<sup>2</sup>  
Graziela Oste Graziano<sup>3</sup>  
Valéria Rueda Elias Spers<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Professor da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: [nyfurucho@unimep.br](mailto:nyfurucho@unimep.br)

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia pela Universidade São Francisco - USF. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: [yoswaldo@unimep.br](mailto:yoswaldo@unimep.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE. Professora da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. Brasil. E-mail: [graziela.graziano@gmail.com](mailto:graziela.graziano@gmail.com)

<sup>4</sup> Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP. Professora do Instituto Educacional Piracicabano - IEP. Brasil. E-mail: [vrueda@unimep.br](mailto:vrueda@unimep.br)

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são influenciadas e impactadas pelas constantes mudanças que ocorrem na sociedade, fazendo com que elas tenham que se adaptar rapidamente a essas transformações. Para as organizações se manterem competitivas nesse cenário de grandes transformações, torna-se imprescindível a presença de colaboradores comprometidos para a obtenção de resultados quanto à produtividade e lucratividade.

Zemke (2008) destaca a presença da Geração *Baby Boomers* (geração pós-guerra - nascidos entre 1943 a 1960), Geração X (nascidos entre 1960 a 1978) e Geração Y (nascidos após 1980) atuando conjuntamente em um mesmo espaço nas organizações, onde cada geração difere da outra em termos de crenças, costumes, valores e prioridades.

A convivência das diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho, por um lado, é benéfico em função da diversidade, integração e vivência de diferentes perspectivas, mas por outro lado, pode gerar conflitos, desentendimentos e desequilíbrios em virtude de que cada geração estabelece uma forma de relacionar com o contexto social, econômico e político.

Nesse sentido, as organizações necessitam conhecer melhor seus colaboradores devido a particularidades de cada geração em relação ao conjunto de crenças, percepções, atitudes, valores, prioridades e, principalmente, a maneira de se relacionar no ambiente organizacional.

À medida que as organizações conheçam as características das gerações *Baby Boomers*, X e Y conseguem intervir de forma mais incisiva no sentido de reduzir os conflitos e a resistência às mudanças e melhorar o desempenho dos colaboradores.

Diante de tais considerações, o presente estudo visa diagnosticar as principais características e valores da Geração Y em discentes de uma instituição de ensino superior privada localizada no interior do estado de São Paulo.

## 2 GERAÇÕES

Segundo Forquin (2003), o conceito de geração na concepção histórica e sociológica designa um conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época e que têm em comum uma experiência histórica idêntica e ou uma proximidade cultural, agregando pessoas que foram modeladas numa determinada época, por um mesmo tipo de influência educativa, política e cultural ou que vivenciaram e foram impactadas pelos mesmos acontecimentos.

Para Kullock (2010), o conceito de “*gerações*” engloba o conjunto de indivíduos nascidos em uma mesma época, influenciados por um contexto histórico, determinando comportamentos e causando impacto direto na evolução da sociedade.

O que caracteriza uma posição comum dos nascidos em um mesmo tempo cronológico é a potencialidade de presenciar os mesmos acontecimentos e de vivenciar experiências similares, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante. A globalização e os meios modernos de comunicação, principalmente, a internet, ampliaram as possibilidades de participação de jovens de diferentes países em um conjunto de acontecimentos e experiências semelhantes, colocando-os em uma mesma posição geracional (Tapscott, 2010).

De acordo com Engelmann (2009), apesar de haver variações nas datas propostas pelos diferentes autores, pode-se considerar que os *Baby Boomers* são pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a Geração X são pessoas que nasceram entre 1964 e 1977; e a Geração Y aquelas que nasceram entre 1978 a 1994. Para Zemke (2008), encontra-se com mais frequência três gerações distintas trabalhando conjuntamente em um mesmo espaço nas organizações, sendo denominadas como *Baby Boomers* (nascidos entre 1943 a 1960), Geração X (nascidos entre 1960 a 1978) e Geração Y (nascidos após 1980), que se diferenciam não apenas pelo período de nascimento e idade cronológica, mas pelos fatos e experiências que determinaram seus valores e concepções de vida. Veloso (2008) classifica as gerações de profissionais como *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e Geração Y (nascidos de 1978 em diante) e revela que há diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho em cada uma das gerações. A Geração *Baby Boomers*, conforme Tapscott (2010), corresponde às pessoas nascidas entre 1946 e 1964, a Geração X abrange as pessoas nascidas entre 1965 e 1976 e a Geração Y envolve as pessoas nascidas entre 1977 a 1997.

Atualmente, as organizações enfrentam o desafio de lidar com grupos heterogêneos e distintos que se formam em decorrência de características diferenciadas das pessoas que atuam no mercado de trabalho, sendo que uma dessas características refere-se à idade, que gera comportamentos peculiares a cada faixa etária.

## 3 GERAÇÃO BABY BOOMERS

A Geração *Baby Boomers* refere-se às pessoas nascidas entre 1943 e 1963, durante o *Baby Boom* (explosão de bebês). Para Oliveira (2009), os

anos correspondem a 1940 a 1960. São pessoas que nasceram e cresceram no período de crescimento econômico, no final e após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo Zemke et al. (2000), são pessoas nascidas entre 1943 a 1960, que cresceram na era do progresso, das oportunidades e do otimismo e que acreditam no progresso econômico e social, são otimistas, têm de ser as estrelas do espetáculo, aprenderam o que é trabalho de equipe na escola e nos empregos, perseguiram a gratificação pessoal a um custo elevado para si e para outros, procuram a sua essência e o sentido da vida de forma repetida e obsessiva e veem-se como pessoas sempre “na onda”.

A Geração *Baby Boomers* foi educada para competir mediante muita disciplina, ordem e respeito pelos outros. Caracteriza-se por indivíduos motivados, entusiastas e *workaholics* (pessoas viciadas em trabalho), demonstrando muita lealdade e valorização à carreira, focando sempre os resultados e mantendo o alinhamento e o compromisso com a missão da organização que trabalham, valorizando o *status* e a ascensão profissional.

De acordo com Conger (1998), os fatos marcantes desse período se referem a Guerra do Vietnã, o surgimento dos anticoncepcionais e os movimentos feministas que promoveram grandes conquistas quanto aos direitos trabalhistas às mulheres, principalmente, no tocante às questões da flexibilidade do horário de trabalho, o aumento do período de licença maternidade, entre outras.

Em função da disciplina e da educação que recebiam de seus pais, a maioria dos jovens dessa geração demonstrava comportamento adequado e correto, ingressando na vida adulta com maior rapidez e buscando a estabilidade na vida pessoal e profissional. Enquanto que, os outros procuravam transgredir as normas e regras impostas pela sociedade, comportando-se de forma irreverente e não convencional. Seguiam as tendências musicais da época como o *Rock and Roll*, os renomados cantores e grupos musicais como Elvis Presley, Bobby Dylan, Beatles e Rolling Stones e os personagens do cinema como James Dean. Esses jovens lutaram ativamente pelas mudanças políticas, foram líderes de movimentos feministas, homossexuais e civis e participaram de movimentos estudantis e do movimento “Yuppie” (Young Urban Professional – Jovem Profissional Urbano). No Brasil, nos anos de 1960, a luta marcante dos jovens foi contra a ditadura militar.

A principal preocupação da Geração *Baby Boomers* foi à busca incessante pela estabilidade no trabalho, colocando a carreira acima de tudo e, por isso, a qualidade de vida não era muito preservada e priorizada. Atualmente, é a geração que se mostra resistente às mudanças devido à bagagem e

experiências acumuladas durante anos e anos de trabalho.

A Geração *Baby Boomers* procura manter-se ativamente no mercado de trabalho por diversos motivos como a necessidade de complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a necessidade de continuar produzindo (Kanaame, 1999).

## 4 GERAÇÃO X

Segundo Oliveira (2009), a Geração X é a dos nascidos entre 1960 e 1980. Já Engelmann (2009) considera a data como 1964 a 1977. As pessoas dessa geração vivenciaram momento de revolução e de luta política e social, presenciando escândalos políticos como o assassinato de Martin Luther King, a Guerra Fria, a queda do muro de Berlim e a AIDS.

As inovações tecnológicas avançaram significativamente deixando grandes marcas na juventude da época, favorecendo a aceleração das atividades do dia a dia, promovendo manifestações revolucionárias e qualificando estilos diferenciados nos modos de viver desses jovens. Os revolucionários assumidos organizavam manifestações em movimentos estudantis como os “hippies” que lutavam por direitos iguais para todos. A música servia para representar os valores e posições políticas, outrora marcadas pela censura de imprensa (Lombardia, 2008).

Em relação à estrutura familiar, são filhos de pais separados e mães dedicadas à sua carreira profissional, ausentando de seus lares, gerando dificuldades de se colocar limites e estruturar a disciplina junto aos filhos.

Para Oliveira (2009), essa geração foi muito influenciada por programas de televisão, tanto no diz respeito à educação quanto à convivência familiar. Tal influência desencadeou um aumento exacerbado dos apelos consumistas, reordenando e orientando o modo de viver e agir das pessoas.

Na adolescência, vivenciaram o surgimento da onda de *downsizing* corporativo e viram muitos adultos, inclusive seus pais, serem demitidos das organizações, sem nenhuma cerimônia. Perceberam que a lealdade à organização era coisa do passado e que o contrato de trabalho vitalício praticamente deixou de existir.

Conforme Oliveira (2009), a Geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, buscando promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões, além de apresentar comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados.

Zemke et al. (2000) revela que as pessoas da Geração X são autoconfiantes, mas céticas, estão à procura de um sentido de família, querem ter vida

pessoal e profissional, cumprem objetivos e não prazos, gostam de informalidade no trabalho, são avessas ou indiferentes à autoridade, parecem ser atraídas pelo abismo, são criativas e dominam as tecnologias.

A Geração X busca a valorização do trabalho e a estabilidade financeira, na condição de garantir a realização de desejos pessoais e materiais, pois a carreira ainda encontra-se como o centro de seus direcionamentos para a obtenção do sucesso profissional.

De acordo com Lombardia (2008), as pessoas pertinentes a essa geração são conservadores e materialistas, possuem aversão a supervisão e desconfiam de verdades absolutas, cumprem objetivos e não os prazos, além de serem autoconfiantes e muito criativos.

As pessoas da Geração X são menos dispostas a se sacrificar pelas organizações que trabalham, priorizam os seus interesses pessoais, creem na importância do dinheiro e da estabilidade financeira e valorizam a obtenção de um estilo de vida equilibrado (equilíbrio entre a vida pessoal e profissional), a satisfação no trabalho, a informalidade no trabalho e a importância da família e dos relacionamentos.

## 5 GERAÇÃO Y

A Geração Y é constituída por indivíduos filhos da geração *Baby Boomers* e dos primeiros membros da Geração X. São pessoas que nasceram e cresceram em meio à globalização e à cultura da diversidade.

Segundo Lombardia (2008), são as pessoas nascidas entre 1980 a 2000. Já para Engelmann (2009), são as que nasceram entre 1978 e 1994. É conhecida como a geração dos resultados, tendo em vista que nasceu na era das tecnologias, da Internet e da conectividade e interatividade.

A Geração Y não viveu nenhuma grande ruptura social e vive a democracia, a liberdade política e a prosperidade econômica (Oliveira, 2009).

Conforme Zemke et al. (2000), as mães da Geração Y trabalharam fora e que, por isso, são pessoas que estiveram na creche desde muito cedo, apreciam a maneira de ser dos pais, aceitam de forma natural a diversidade de raças, religiões e ambientes, são otimistas quanto ao futuro, mostram-se desejosas de trabalhar e aprender e sabem mais do que os seus pais em relação a novas tecnologias.

As pessoas da Geração Y são consideradas ambiciosas, decididas, questionadoras, ousadas, proativas e preocupadas com as questões de meio ambiente e direitos humanos, contudo, são individualistas, instáveis e impacientes. São multifuncionais e realizam várias coisas ao mesmo

tempo durante o trabalho. Priorizam a realização profissional e gostam de variedade, desafios e novas oportunidades. Para Loiola (2009), as pessoas dessa geração aceitam a diversidade e convivem muito bem com as diferenças de etnia, sexo, religião e nacionalidade em seus círculos de relação.

Oliveira (2010) destaca que a Geração Y traz para o mercado de trabalho uma nova cultura e um novo conjunto de padrões de comportamento. Em geral, são pessoas com iniciativa e grande capacidade de resolver problemas, pois se desenvolvem bem em espaços criativos.

Raines (2000) revela que a Geração Y são filhos de mães independentes emocionalmente e financeiramente e que possuem uma vida profissional ativa, por isso, as pessoas dessa geração acabaram sendo criadas pelos profissionais das creches ou por avós. O modelo de família mais acentuado dessa geração não é necessariamente representado pelo pai ou pela mãe presente, sendo mais flexível, onde muitos são filhos de pais separados ou divorciados.

As pessoas dessa geração conseguem acesso fácil às informações e são mais sensíveis às injustiças, entretanto, fazem somente o que gostam e quando percebem que há algum sentido, algum prazer ou alguma recompensa. Estão abertas a experimentar novas situações e almejam ascensão rápida, uma vez que sentem necessidade de aproveitar o presente, porque o futuro é incerto.

De acordo com Veloso (2008), a Geração Y possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido por gerações anteriores, pois identifica o trabalho como uma fonte de satisfação e aprendizado, muito mais do que uma fonte de renda. Os conceitos de carreira, promoção, estabilidade e vínculo profissional, aspectos da cultura organizacional bastantes valorizados pelas gerações antecessoras, passam a ser analisados sobre novas perspectivas pela geração Y.

Para Oliveira (2009), as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única organização e mantêm mais lealdade a si mesma, pois buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade.

A Geração Y está em busca de organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e à utilização de seus conhecimentos e de suas habilidades (Coimbra; Schikmann, 2001).

Loiola (2009) expressa que as pessoas da Geração Y esperam do líder a explicitação do papel que necessitam desempenhar, todavia, têm dificuldades de aceitar os limites e não aceitam cobranças. Gostam de ser reconhecidas pelo que faz e necessitam de *feedback* constante por parte de seus líderes.

Apesar de dominarem as tecnologias, as pessoas dessa geração não se contentam com os

desafios propostos, procurando sempre outros desafios, motivos pelos quais não permanecem nas organizações em que trabalham. Mudam frequentemente de emprego se o mesmo não está lhes satisfazendo pessoalmente e profissionalmente.

## 6 METODOLOGIA

O presente estudo utilizou procedimentos quanti-qualitativos de análise e teve como universo uma universidade particular localizada em um município no interior do estado de São Paulo.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, com questões fechadas de múltipla escolha, aplicado a 130 universitários, sendo 102 do curso de Psicologia e 28 de outros cursos, com idade variando de 18 a 34 anos.

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como uma pesquisa-diagnóstico, pois, segundo Reich (1999, p. 64), “a pesquisa-diagnóstico propõe explorar o ambiente, levantar e definir problemas”. Este modelo reporta-se a uma situação específica, em um momento definido, permitindo a partir do diagnóstico realizado, apresentar propostas e sugestões para solucionar os problemas detectados.

A pesquisa enquadra-se em um estudo de caso de um grupo de discentes de uma instituição de ensino superior privada, visando diagnosticar as principais características e valores da Geração Y. O estudo de caso é “um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica, presente dentro de um único ambiente” (EISENHARDT, 1989, p. 534). Para Collis e Hussey (2005, p. 73), um estudo de caso “envolve reunir informações detalhadas sobre a unidade de análise, geralmente durante um período de tempo muito longo, tendo em vista obter conhecimento aprofundado”.

A aplicação desse instrumento foi realizada nas dependências da própria instituição, ora em salas de aulas ora na Biblioteca e no Teatro da Universidade. Foram necessários 05 dias de pesquisa, no período de 23 de setembro de 2014 a 01 de outubro de 2014, para abranger toda a amostragem.

Os métodos utilizados para coletar dados neste estudo de caso incluem a aplicação do Questionário de Identificação e Questionário de Verificação dos Valores e Características Geracionais.

O Questionário de Identificação consistiu em um questionário estruturado, com questões abertas, visando à obtenção de dados pessoais e funcionais dos pesquisados.

O Questionário de Verificação dos Valores e Características Geracionais baseou-se em um questionário estruturado, com questões fechadas de múltipla escolha, com intuito de obter dados sobre

conflitos, características e valores das gerações, comparando com os da Geração Y.

Quanto à análise de dados, a pesquisa foi tanto quantitativa quanto qualitativa. Inicialmente, adotou-se o método quantitativo para analisar os dados objetivos e numéricos baseados na frequência da ocorrência de um fenômeno ou variável e aplicar os procedimentos estatísticos pertinentes. Este método possibilitou que os dados coletados fossem codificados em categorias numéricas e visualizados em tabelas e gráficos, demonstrando a situação do momento específico ou de um período de tempo. Posteriormente, o método qualitativo foi aplicado para analisar os dados subjetivos sobre o significado do fenômeno, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e submetendo-os para apreciação e interpretação.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir será apresentada a caracterização do perfil dos participantes no tocante a faixa etária, gênero, estado civil, escolaridade e atuação profissional. Quanto à faixa etária dos pesquisados, a maioria dos respondentes (85%) está na faixa de 20 a 28 anos, sendo que, 48% estão na faixa de 20 a 22 anos, seguidos de 25% que estão na faixa de 23 a 25 anos, 12% na faixa de 26 a 28 anos, 09% na faixa de 29 a 31 anos, 04% na faixa de 32 a 34 anos e 02% na faixa de 17 a 19 anos. Em relação ao gênero, o maior número de respondentes foi do sexo feminino (79%) e 21% do sexo masculino. Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes é solteiro (90%), casado corresponde a 09% e divorciado apenas 01%. Em relação ao grau de escolaridade, o maior número de respondentes tem ensino superior incompleto (85%), 12% têm superior completo e 03% possui pós-graduação. Quanto à atuação profissional, a maioria dos respondentes estuda e trabalha (57%), 33% só estudam e 10% só trabalham.

A seguir serão apresentados os valores e características da Geração Y. Observa-se que o maior número de respondentes (54%) almeja obter satisfação profissional, seguidos de 19% que querem realizar projetos com significado, 19% que buscam ganhar experiência, 05% que desejam crescer rapidamente e 04% que anseiam ter desafios sempre. Esses dados expressam que os jovens da Geração Y mais prezam no local de trabalho é um ambiente não intimidador que proporcione bem estar, querem ter seu espaço e liberdade para expressar suas ideias, onde o trabalho seja quase um lazer, um local onde possam ser criativos, serem respeitados e possuam um bom relacionamento com os colegas (Oliveira, 2010).

Constata-se que 30% dos respondentes supõem que os atuais gestores buscam *status* e realização profissional, 25% supõem que os atuais gestores almejam crescimento através de experiência acumulada, 23% supõem que os atuais gestores preocupam em excesso com prazos e processos, 12% supõem que os atuais gestores demonstram extrema fidelidade à organização e 11% supõem que os atuais gestores são muito mais analíticos e profundos. Esses dados indicam, segundo Foja (2009), que os *Baby Boomers* valorizam títulos, *status* e crescimento profissional. De acordo com Filho (2010), os *Baby Boomers* são *workaholics* e valorizam títulos, *status* e crescimento profissional. “Por muitos anos a carreira profissional esteve associada à ampliação de desafios e ao reconhecimento pessoal, criando assim uma correlação absolutamente impraticável nos dias atuais, pois os níveis hierárquicos estão cada vez menores e a quantidade de posições disponíveis no alto da pirâmide organizacional reduz a cada crise mundial” (Oliveira, 2011, p. 37).

Verifica-se que 40% dos respondentes julgam que os gestores exercem excessiva pressão sobre os liderados para obtenção de resultados, 38% julgam que os gestores têm resistência às mudanças, 08% julgam que os gestores apresentam dificuldade em delegar funções, 08% julgam que os gestores têm dificuldade em lidar com inovações e 06% julgam que os gestores são muito radicais na tomada de decisões. Esses dados evidenciam que a Geração *Baby Boomers* é a geração que se mostra resistente às mudanças devido à bagagem e experiências acumuladas ao longo da carreira profissional. Conger (1998) considera que a Geração *Baby Boomers* foram educadas com rigidez e seguiam regras padronizadas em relação à disciplina e a obediência. São pessoas que não se abrem muito para questionamento e a principal preocupação está na busca pela estabilidade no emprego. Para Santos, Ariento, Diniz e Dovigo (2011), os participantes da Geração *Baby Boomers* foram educados em um ambiente corporativo no qual a liderança era sinônimo de controle. Demonstravam lealdade, focando sempre os resultados e mantendo um alinhamento e um compromisso com a missão da empresa que trabalhavam, valorizando o *status* e a ascensão profissional.

Nota-se que a característica mais marcante é a mudança de emprego com facilidade, visando maior remuneração, satisfação imediata e prazer por dispor de mais tempo para si próprio (63%), seguidos de 17% dos respondentes que destacam que a geração Y apressa-se em conseguir sua promoção e ascensão profissional, 11% dos respondentes que apontam que a geração Y tem vínculo consigo mesmo e não com a organização em que trabalha, 06% expressam que a Geração Y tem dificuldade de lidar com os valores da organização, esbarrando na

cultura organizacional existente e 04% indicam que a Geração Y é menos preocupada e mais descompromissada com a organização e com o trabalho. Esses dados revelam que os jovens da Geração Y são movidos por desafios que promovam o seu crescimento profissional. Um ponto de grande importância para esses jovens é o desenvolvimento pessoal, pois eles querem crescer, evoluir e usufruir de suas conquistas e quando não identificam essa possibilidade, rapidamente mudam de direção e buscam novos desafios (Oliveira, 2010). Conforme Oliveira (2010), uma das características que mais representa esta geração no ambiente de trabalho é a expectativa de reconhecimento imediato. E pode ser explicado pelo fato de estes jovens terem sido incentivados desde cedo a superar expectativas e se diferenciar de outras crianças, mediante o estímulo dos pais. Para Oliveira (2009), a Geração Y por ser um grupo de mudança, é aquela que não se prende à empresa na qual está atuando profissionalmente, pois quando esse grupo não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, o que ajuda a provocar um aumento do grau de rotatividade.

Observa-se que a característica mais marcante é a inovação (53%), seguidos de determinação (22%), agilidade (16%), empolgação (08%) e vitalidade (01%). Esses dados mostram que, para os jovens da Geração Y, a inovação acontece o tempo todo, segundo Tapscott (2010), pois os produtos logo se tornam antigos e ultrapassados, já há um novo mais moderno sendo lançado. Dessa forma, não há dúvida de que a Geração Internet quer o produto mais moderno e sofisticado do mercado, superando as necessidades de seus pais. Para Tapscott (2010), no trabalho, inovação significa inventar processos de trabalho que estimulem a colaboração e a criatividade e rejeitar a hierarquia tradicional de comando e controle. Os jovens da Geração Y não querem trabalhar em empresas com burocracias antiquadas, querem um local de trabalho inovador, criativo, dinâmico e eficiente. Para Periscinoto (2008), a Geração Y induz à renovação e traz um espírito de inovação às empresas - e ambas as características são a alma da sobrevivência, no longo prazo, de qualquer negócio.

Constata-se que o aspecto mais importante para geração Y é a qualidade de vida (40%), seguidos de remuneração (22%), ascensão profissional (21%), desempenho profissional (12%) e estabilidade na organização (04%). Esses dados corroboram com o que Oliveira (2010) aponta destacando que os jovens da Geração Y não abrem mão de sua vida pessoal e dão muito valor à qualidade de vida. De acordo com Serrano (2010), alguns comportamentos são característicos da Geração Y, que são pessoas conectadas às redes sociais, realizam diversas tarefas simultaneamente, gostam de um ambiente informal, possuem opiniões

fortes, dão prioridade a qualidade de vida e sua vida pessoal vem em primeiro lugar. Quando se fala em política de remuneração os jovens querem ter bons salários e benefícios, acreditam que quanto maior a responsabilidade assumida maior deve ser o salário e prezam a estabilidade financeira e segurança, além de desejarem reconhecimento pelo que fazem (Oliveira, 2010). Conforme Oliveira (2009), 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. Por isso a rotatividade nas empresas está crescendo, trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos desses novos profissionais.

Verifica-se que a característica mais marcante da geração Y é a facilidade de lidar com novas tecnologias (50%), seguidos de facilidade em executar várias tarefas simultaneamente (19%), necessidade de constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo (19%), comprometimento com resultados (09%) e visão de negócio (03%). Esses dados confirmam o que Oliveira (2014, p. 135) expressa dizendo que “muito se fala sobre a capacidade dos jovens em absorver novos conhecimentos e da grande intimidade que possuem com as novas tecnologias”. “Uma das principais características da Geração Y é o total domínio das novas tecnologias. O acesso fácil a todo tipo de tecnologia possibilitou o desenvolvimento da capacidade de fazer várias coisas simultaneamente. Ao mesmo tempo em que trabalha, ouve música, navega em redes sociais e fala ao celular. Tudo isso sem deixar de ser produtivo” (Oliveira, 2011, p.111). Para Serrano (2010), determinados comportamentos caracterizam os jovens da Geração Y, eles estão sempre conectados às redes sociais, preferem digitar ao invés de escrever, buscam constantemente novas tecnologias e possuem uma característica marcante: a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, são multitarefas. Um ponto importante para a Geração Y, segundo Oliveira (2010), é o desenvolvimento pessoal, todo jovem quer crescer, evoluir, usufruir de suas conquistas.

Nota-se que em relação às características mais difíceis de lidar com a geração Y encontra-se em sua impaciência/intolerância (42%), descompromisso em excesso (22%), dificuldade de lidar com adversidades (16%), superficialidade (15%) e arrogância (05%). Esses dados reforçam o que Kuntz e Corrêa (2009) destacam que como acontece na *internet*, os jovens que cresceram conectados às redes sociais, querem rapidez também nas movimentações e levam isso para a carreira, contudo acabam passando uma imagem de arrogância e impaciência. Conforme Kaye e Evans (2004), os profissionais da Geração Y são extremamente informais, imediatistas, agitados, impacientes e questionadores. Esse resultado

demonstra as expectativas de imediatismo da Geração Y, essa necessidade de velocidade ocorre, pois as expectativas da Geração Y não são tão duradouras quanto das gerações anteriores, seus projetos são de curto prazo e muito mais imediatos (Oliveira, 2010). De acordo com Periscinoto (2008), ao mesmo tempo em que comprova as habilidades multifacetadas da Geração Y para conseguir equilibrar diversas atividades, muitas vezes esse aspecto também vem junto com a dificuldade de esperar a concretização de um projeto de longo prazo. A tendência a dispersar a concentração não é algo incomum.

Observa-se que a grande maioria dos respondentes destaca que os indivíduos da geração Y têm às vezes conflitos e dificuldades de relacionamento com os de idades mais avançadas (75%), 14% mencionam que raramente têm conflitos e dificuldades de relacionamento, 09% expressam que sempre têm conflitos e dificuldades de relacionamento e 02% apontam que nunca têm conflitos e dificuldades de relacionamento. Esses dados demonstram que para os jovens da Geração Y o relacionamento com o líder é um fator relevante, pois independentemente da frequência com que eles se encontrem, a qualidade do relacionamento interfere diretamente em sua dedicação às atividades” (Oliveira, 2010).

Constata-se que a maioria dos respondentes indica que buscar um ponto de equilíbrio entre as opiniões (40%) seria a melhor solução para amenizar e minimizar os conflitos geracionais, 35% dos respondentes apontam o quanto é importante compreender as diferenças e respeitá-las, 13% dos respondentes expressam que uma das alternativas seria quebrar paradigmas, mudar as percepções já consolidadas e estar suscetível ao novo, 09% dos respondentes destacam que uma das opções seria desenvolver um ambiente de segurança e confiança e 03% dos respondentes assinalam que os gestores deveriam ajustar seu estilo de liderança à situação. Esses dados expressam que líderes têm um papel decisivo na vida dos jovens da Geração Y, eles precisam se esforçar para entender os objetivos que esses indivíduos dão às suas vidas e disponibilizar toda experiência e intuição para que eles deem significados às suas escolhas (Oliveira, 2010). Isso indica, segundo Oliveira (2010), que os gestores precisam mudar a sua atitude diante de todas essas novas situações e assumir definitivamente o papel de formadores das próximas gerações, para isso é preciso que compreendam as características da Geração Y.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo conhecer e descrever com fundamentação teórica as



características, valores e visões de mundo das gerações *Baby Boomers*, X e Y, bem como diagnosticar as principais características e valores da geração Y em discentes de uma instituição de ensino superior privada localizada no interior do estado de São Paulo, verificando se as percepções no cotidiano se relacionam com as teorias sobre o assunto.

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas é o segmento que deve se responsabilizar por promover a minimização de conflitos entre as distintas gerações, o desenvolvimento de talentos e a promoção de um clima organizacional harmonioso dentro da organização.

Isso se deve ao fato de que os indivíduos da Geração *Baby Boomers* possuem características de maior comprometimento e fidelidade aos interesses da organização e sentem-se pressionados para atingir os resultados, exercendo excessiva pressão sobre os liderados para obtenção desses resultados. Apresentam resistência às mudanças, buscam *status* e realização profissional e almejam crescimento profissional através de experiência acumulada. Já a Geração X é marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, além de apresentar comportamento mais independente e mais empreendedor, focando as ações em resultados.

A Geração Y não possui vínculo com a organização em que trabalham, estão sempre em busca de novas oportunidades, promoções e novos desafios, são menos preocupados e descompromissados, mudam de emprego com facilidade, preocupam-se com a qualidade de vida, possuem grande capacidade de inovar e têm facilidade de lidar com tecnologia, pois isso faz parte de seu cotidiano. Os indivíduos da geração Y agem muitas vezes por impulsividade, visam à rapidez e agilidade de um processo, contudo, priorizam a ascensão profissional e, caso isso não se concretizem, buscam novas oportunidades.

Segundo Oliveira (2009), a geração Y é aquela que não se prende à organização na qual está atuando profissionalmente, pois quando não recebe respostas às suas necessidades de ascensão imaginada, buscam outros ambientes de trabalho, provocando um aumento do grau de rotatividade.

Os jovens da geração Y representam a primeira geração da história “totalmente imersa na interatividade, estimulação exacerbada e ambiente digital”. Por esse motivo, as constantes e rápidas mudanças nos meios de comunicação não assustam essa geração que está sempre suscetível a experimentar novas situações e desafios (Tapscott, 2009).

Conforme a pesquisa realizada foi possível notar que a geração Y apresenta características marcantes como a facilidade de lidar com novas tecnologias; mudança de emprego, visando maior remuneração, satisfação imediata e prazer por dispor de mais tempo para si próprio; satisfação

profissional; inovação; impaciência/intolerância; qualidade de vida; determinação; descompromisso em excesso; ascensão profissional; facilidade em executar várias tarefas simultaneamente; necessidade de constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo; realização de projetos com significado; aquisição de experiência; agilidade e dificuldade de lidar com adversidades.

Constatou-se também que há conflitos e dificuldades em termos de relacionamento entre as diferentes gerações e que é possível superar essas divergências através de implantação de estratégias como a busca de um ponto de equilíbrio entre as opiniões divergentes, a compreensão das diferenças e o respeito pelas diferenças.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas deve propiciar situações de integração entre as gerações, intensificando mecanismos para identificar as características e os talentos de cada geração, garantindo a formação de um clima favorável à satisfação pessoal concomitantemente a alcance de produtividade e lucratividade da organização.

A Gestão de Pessoas deve promover condições que favoreçam o desenvolvimento de tolerância, da flexibilidade e da compreensão, visando à quebra de paradigmas que possam expressar conflitos entre as gerações.

O propósito desta pesquisa sobre a geração Y é contribuir com os gestores e as organizações para que possam conhecê-la melhor e assim poder aproveitar o seu potencial, oferecendo projetos desafiadores, respeitando suas necessidades de independência e autonomia.

Com esta pesquisa, espera-se que novos estudos sobre a geração Y venham a serem realizados através de um projeto mais abrangente e que colaborem com a evolução do conhecimento deste tema tão importante no contexto das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Batista, F. H. A. Grupos Geracionais e o Comportamento Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Metalúrgica de Caxias do Sul. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, 2010.
- Coimbra, R. G. C.; Schikmann, R. A Geração Net. In: XXV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Campinas/SP, 16 a 19 de setembro de 2001.
- Collis, J.; Hussey, R. Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- Conger, J. Quem é a Geração X? HSM Management, nº 11, p. 128-138, nov./dez. 1998.
- Eisenhardt, K. M. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-50.
- Engelmann, D. C. O Futuro da Gestão de Pessoas: Como Lidaremos com a Geração Y? 2009. Disponível em: <http://www.rh.com.br> Acesso em fevereiro de 2011.
- Filho, A. T. Geração Y, Geração X e Baby Boomers: Sinergia ou Cisão em Projetos? (2010) Disponível em: <<http://www.artigonal.com/ger-de-projetos-artigos/geracao-y-geracao-x-e-baby-boomers-sinergia-ou-cisao-em-projetos-3924402.html>> Acesso em: 03 nov. 2014.
- Foja, C. R. O Sentido do Trabalho para a Geração Y: Um Estudo a Partir do Jovem Executivo. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2009.
- Forquin, J. C. Relações entre Gerações e Processos Educativos: Transmissões e Transformações. Congresso Internacional CO – Educação de Gerações. SESC São Paulo, Outubro 2003.
- Kanaame, R. Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Kaye, B.; Evans, S. J. Eu Amo Meu Trabalho: Como Fazer Isso de Verdade. São Paulo: Campus, 2004.
- Kullock, Eline. Por que as gerações estão no nosso foco? Maio, 2010. Disponível em: <<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>> Acesso em: 29 out. 2014.
- Kuntz, A. P.; Corrêa, F. Imediatistas e Irreverentes. Setembro, 2009. Disponível em: <[http://www.methodus.com.br/artigos\\_carreira/16/imediat](http://www.methodus.com.br/artigos_carreira/16/imediat)> Acesso em: 22 out. 2014.
- Ladeira, L. B.; Costa, D. V. F.; Costa, M. P. C. O Conflito de Gerações e o Impacto no Ambiente de Trabalho. In: IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 20, 21 e 22 de junho de 2013.
- Loiola, R. Geração Y. Revista Galileu. São Paulo, nº 219, p. 50-53, out. 2009.
- Lombardia, P. G. Quem é a geração Y? HSM Management, nº 70, p. 1-7, set./out. 2008.
- Malafaia, G. S. Gestão Estratégica de Pessoas em Ambientes Multigeracionais. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011.
- Müller, J.; Dewes, F. O Impacto da Inserção da Geração Y no Mercado de Trabalho. Universo Acadêmico, Taquara, v. 5, nº 1, jan./dez. 2012.
- Oliveira, S. Geração Y: Era das Conexões, Tempo de Relacionamento. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- Oliveira, S. Geração Y - O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- Oliveira, S. Geração Y: Ser Potencial ou Ser Talento? Faça por Merecer. São Paulo: Integrare Editora, 2011.
- Oliveira, S. Conectados, Mas Muito Distraídos. 1ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2014.
- Periscinoto, A. A Geração Y Chega ao Mercado de Trabalho. Dezembro 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-geracao-y-chega-ao-mercado-de-trabalho/19461/>> Acesso em: 03 nov. 2014.
- Raines, C. Beyond Generation X: A practical guide for managers. Course Technology: 2000.
- Roesch, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1999.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Santos, C. F.; Ariento, M.; Diniz, M. V. C.; Dovigo, A. A. O Processo Evolutivo entre as Gerações Y, X e Baby Boomers. In: Seminários em Administração. XIV SemeAD. outubro 2011.
- Serrano, D. P. Geração Y. Portal do Marketing, 2010. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao\\_Y.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm)>. Acesso em: 29 out. 2014.
- Tapscott, D. Geração Digital. A Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net. São Paulo: Makron Books, 1999.

- Tapscott, D. A Hora da Geração Digital: Como os Jovens Que Cresceram Usando a Internet Estão Mudando Tudo, das Empresas aos Governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- Veloso, E. F. R.; Dutra, J. S.; Nakata, L. E. Percepções sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e *Baby Boomers*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. XXXII Anais do EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- Vergara, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- Zemke, R. O. Respeito às Gerações. In: Mariano, S. R. H.; Mayer, V. F. (Org.). Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B. Choque de Gerações. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/15899660/Choque-de-Geracoes>. Acesso em: 20 julho 2014.