



## O QUE PENSAM OS GESTORES SOBRE A GERAÇÃO Y? UM ESTUDO EM EMPRESAS DO PÓLO TECNOLÓGICO DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS

### WHAT MANAGERS THINK ABOUT Y GENERATION? A STUDY ON THE TECHNOLOGY BUSINESS CENTER OF FLORIANÓPOLIS

*Ana Cristina Goedert Winckler*<sup>(1)</sup>  
Faculdade Borges de Mendonça - SC

*Graziela Dias Alperstedt*<sup>(2)</sup>  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC/SC

*Cristiano José Castro de Almeida Cunha*<sup>(3)</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC

*Nério Amboni*<sup>(4)</sup>  
Universidade do Estado de Santa Catarina/ UDESC/SC

#### RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar o que pensam os gestores que atuam em empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis a respeito dos profissionais da Geração Y, jovens nascidos durante o período de 1980/1990. A base teórica utiliza-se de autores que estudam essa nova geração. A natureza da pesquisa é qualitativa, do tipo descritiva, interpretativa, com delineamento de estudo multicaso. A análise dos dados foi realizada por meio da Análise de Conteúdo. O estudo revelou que jovens da Geração Y são vistos pelos gestores como possuidores de características distintas das outras gerações. Reforçam comportamentos que são relevantes para o planejamento e o desenvolvimento de softwares, como a inquietude, o questionamento, o gosto pela tecnologia, a agilidade e a criatividade. Como contribuições, a pesquisa revela desafios com os quais as empresas se deparam para lidar com as diferentes gerações.

**Palavras-chave:** Geração Y; Empresas de base tecnológica; Multicaso.

#### ABSTRACT

This work aims to analyze what managers who work in technology-based companies in the city of Florianópolis, think about Y Generation professionals, young people who were born during the period 1980/1990. The theoretical basis use authors who study this new generation. The nature of research is qualitative, descriptive, interpretive, with multicase study design. Data analysis was performed by means of content analysis. The study revealed that young people of Y Generation are seen by managers as having distinct characteristics from other generations. Reinforce behaviors that are important for the planning and Software development, such as restlessness, questioning the taste for technology, agility and creativity. As contributions, research reveals challenges that businesses face in dealing with the different generations.

**Key Words:** Generation Y; Technology-based companies; multicase.

## INTRODUÇÃO

Há uma crescente percepção de que os profissionais que estão entrando no mercado de trabalho têm apresentado diferentes características tais como alterações nos seus desejos, objetivos e motivações, assim como nos modelos mentais a respeito das relações no ambiente de trabalho, gerando novos desafios para a gestão de pessoas nas empresas (WHEATLEY, 2006; VIEIRA, 2009).

Barreto et al (2010) constatou, em pesquisa realizada com 184 profissionais da área de recursos humanos, que o segundo colocado, dentre os maiores desafios da área na gestão de pessoas para 2015, envolve a entrada da Geração Y no mercado de trabalho e a integração desses novos profissionais nas empresas. Essa nova geração também cria novas exigências para as organizações, como, por exemplo, um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a crescente demanda por maior participação nas decisões.

Somado a esta questão está o fato de que nos últimos anos as empresas brasileiras têm sentido maiores dificuldades para atrair e reter talentos em decorrência da elevada demanda por profissionais. A taxa de desemprego nacional calculada pelo IBGE tendo por base seis regiões metropolitanas no mês de dezembro de 2013 foi de 4,3%. Este é o menor índice de toda a série histórica referente ao período de 2002 a 2014, que teve como maior índice 13,1% em abril de 2004 e que em abril de 2014, encontra-se em 4,9%. Os números do IBGE mostram praticamente uma condição de pleno emprego, o que explica porque vários setores começam a ter

dificuldades para contratar pessoal (IBGE, 2014). Antecipando esta tendência, um estudo realizado pela Acate (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) em 2010, previu para o período 2011-2014 um crescimento no setor de tecnologia em Santa Catarina da ordem de 52% nos cargos mais demandados e um aumento de 70% no total do número de profissionais que trabalham no setor (ACATE, 2011). Esta previsão já é sentida pelo setor tecnológico em Santa Catarina que apresenta dificuldade para contratar profissionais qualificados, o que deve se agravar com o crescimento das empresas.

Uma breve análise da indústria tecnológica de Santa Catarina revela que além de ser uma indústria globalizada, o setor de tecnologia depende de profissionais jovens, muito deles representantes da Geração Y. Este fato suscita alguns questionamentos. Como essa geração se comporta? Quais as suas características, anseios e motivações? Em suma, neste cenário, admite-se que lidar com esses novos profissionais tem demandado das organizações novas relações e novos modelos de organização, justificando novas oportunidades de pesquisa. Assim, as novas demandas para as organizações, advindas da nova geração de profissionais que estão entrando no mercado de trabalho nos últimos anos, constituem relevante justificativa para o desenvolvimento deste trabalho.

Considerando o exposto acima, pretende-se com este artigo analisar o que pensam os gestores que atuam em empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis sobre os profissionais da Geração Y. Pelas razões já expostas, o

trabalho foi conduzido em três empresas de base tecnológica da região de Florianópolis.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A Geração Y

A nova geração de profissionais que é geralmente caracterizada por “Geração Y” é definida neste trabalho pelos jovens nascidos durante o período de 1980 e 1999, de acordo com a abordagem de Oliveira (2010). Observa-se, no entanto, que há muitas controvérsias entre os autores. Maldonado (2005), por exemplo, atribui à Geração Y o período entre 1978 e 1994, enquanto Veloso, Dura e Nakata (2008) estabelecem os jovens nascidos de 1978 em diante, não definindo uma data de término. Já Reisenwitz e Rajeshiyer (2009) consideram a Geração Y como a geração nascida entre 1977 e 1988 e que também pode ser reconhecida pelos nomes de *geração Net*, *Echo Boomers* e *Why Generation*. A maior parte da literatura que

trata da classificação das gerações é americana e, embora haja muitas críticas à questão da generalização, este trabalho parte desse pressuposto e assume esta posição, principalmente em função do grupo de jovens estudados cujas características acabaram convergindo com o quadro teórico analisado.

Com esse pressuposto, admite-se que a entrada da geração Y no mercado de trabalho resultou em novos valores, habilidade e atitudes com relação à empresa e à autoridade. A convivência de quatro gerações distintas (Tradicionalistas, *Baby-Boomers*, Geração X e Geração Y) compartilhando o mesmo espaço tem gerado conflitos entre os mais jovens e os mais velhos (EISNER, 2005). Embora os Tradicionalistas (nascidos antes de 1945) já não existam mais nas empresas, uma nova geração, denominada Geração Z (nascida entre 1990 e 2000) já começa a ingressar.

**Quadro 1** - As gerações a partir do Século XX

Geração	Período	Principais Características
Tradicionalistas	Até 1945	Hierarquias rígidas, práticos e dedicados, trabalhavam praticamente numa empresa a vida inteira.
<i>Baby-Boomers</i>	1946 - 1964	Filhos do Pós-Guerra romperam padrões, otimistas.
Geração X	1965 - 1979	Focados em metas e resultados, céticos e comprometidos com a empresa que estão trabalhando, apesar de trabalharem em mais de uma.
Geração Y	1980 - 1990	Cresceram junto com o desenvolvimento da tecnologia, são fiéis a si mesmos, buscam desafios, oportunidades e qualidade de vida.
Geração Z	1990 - 2000	Vem de zapear, passam os dias conectados, são multitarefas, ágeis, globais, dispersos e superficiais nas informações, características parecidas com a geração anterior, mas em maior intensidade.

Fonte: construído a partir do referencial bibliográfico

A Geração Y cresceu num período econômico de expansão e prosperidade, de globalização, multicultural e caracterizado

por um ambiente mundial de terrorismo, em que a influência da tecnologia na vida das

peças alterou-se profundamente, se comparada com as gerações anteriores.

O fato de estarem conectados 24 horas por dia contribui para que essa geração absorva mais informações em idade menor do que as gerações anteriores. Consequentemente, são portadores de um forte senso de moralidade, de luta pela liberdade e de valores ligados à família. Por serem socializados no mundo digital, buscam nele não só o acesso à informação, mas também entretenimento e contatos, ignorando a mídia tradicional (EISNER, 2005).

Oliveira (2010) atribui muitas das características dessa nova geração de pessoas à forma como foram criadas, o que inclui uma educação mais flexível se comparada à geração anterior. Tal característica pode ser explicada pela mudança na sociedade na qual as mulheres passaram a ingressar no mercado de trabalho mais fortemente, o que pode levar a ausência de ambos os pais. A estrutura familiar também pode se caracterizar pela presença de famílias cujos pais são separados e/ou com um número menor de irmãos, em função do alto custo da educação dos filhos.

Oliveira (2010) atribui ao contexto social a ansiedade e a impaciência com que a Geração Y lida com as diversas situações, assim como o desenvolvimento de ideias e pensamentos com superficialidade, a busca da intensidade em cada experiência vivida e a transitoriedade e ambiguidade nas decisões e escolhas (OLIVEIRA, 2010 p. 63). Outros comportamentos também são atribuídos à Geração Y, tais como a necessidade de reconhecimento, a curiosidade sobre a avaliação que as pessoas fazem a seu respeito, a informalidade e a flexibilidade de horários, a forma de se vestir, a construção

dos relacionamentos, a individualidade, e, a capacidade de estabelecer uma maior amplitude de relacionamentos, seja em número ou distância, por meio das redes e da criação de *blogs*. A busca pela felicidade aqui e agora, a inconstância, o senso de urgência na busca de novos desafios, conhecimentos e experiências, a busca pelo bem estar e a estabilidade financeira também são atributos dessa nova geração de acordo com Oliveira, 2010, Veloso, Dutra e Nakata, 2008.

Lipkin e Perrymoe (2010) asseguram que os jovens da Geração Y são mais impulsionados pela motivação externa (recompensas e elogios) do que por motivações internas (missão, entusiasmo e desejo pessoal). Por essa característica necessitam de constante aprovação e recompensas no ambiente de trabalho para se sentirem motivados. Nesse sentido, as empresas deparam-se com enormes desafios na busca de motivações para esses jovens de forma a mantê-los produtivos e bem-sucedidos.

Lipkin e Perrymoe (2010) destacam ainda o sentimento de expectativa exagerado, que leva à crença de que mereçam recompensas independentemente do resultado alcançado, pois assim foram acostumados pelos seus pais. Maldonado (2005) argumenta ainda, que, por terem convivido com famílias multifacetadas, com uma agenda cheia de atividades na infância e o acesso aos aparelhos eletrônicos, tornaram-se pessoas multitarefas, absorvendo os acontecimentos em tempo real e se conectando simultaneamente a inúmeras pessoas. Com isso passam a desenvolver uma visão sistêmica, com maior aceitação da diversidade e com boa autoestima. Esta geração quer “[...] trabalhar para viver, mas não vivem para trabalhar. [...] são curiosos,

impacientes e imediatistas, [...] respeitam o comportamento ético” (MALDONADO, 2005, p. 01). Nas suas vidas profissionais, possuem expectativas de trabalhar em uma empresa que possibilite o crescimento de carreira, o desenvolvimento profissional, ofereça um ambiente agradável, possibilite a criação constante, tenha bons salários e benefícios. Com relação ao líder, esperam que o mesmo conheça o negócio da empresa, ofereça *feedback* constante, saiba estabelecer as prioridades, desenvolva os profissionais do seu time, respeite e estimule os talentos individuais, seja objetivo e claro nas suas diretrizes e não tenha rígidos controles com relação a horários, a forma de se vestir e fazer as coisas, mantendo um relacionamento próximo e produtivo (OLIVEIRA, 2010). Dhevabanchachai e Muangasame (2013) observaram em sua pesquisa que um ambiente de trabalho positivo funciona para esses jovens como uma forma de remuneração não-financeira, imprescindível para que tornem-se mais produtivos.

Outra característica da educação da Geração Y que contribui para as mudanças nas relações de trabalho é a educação por parte dos pais que permitia e exigia uma postura mais ativa nas decisões de família, a independência e a confiança (EISNER, 2005). Esses fatores levam os jovens a apreciar a responsabilidade, demandando *feedback* imediato e senso de realização de curto prazo, buscando retorno rápido dos projetos

a que estão envolvidos (LIPKIN; PERRYMOE, 2010). Incluem ainda a não aceitação ao controle direto, a busca por direções claras e suporte do gestor combinadas à liberdade e à flexibilidade.

Martin (2005) corrobora com os autores anteriores atrelando à Geração Y o imediatismo, a busca por novos desafios e oportunidades, a exigência da presença de gestores que imponham seus limites e que os coloquem para frente. Apesar da busca pelo ganho financeiro, o dinheiro não é a forma de pagamento que mais importa na realização dos seus trabalhos. Antes disso, desejam fazer parte de grandes times, buscam sempre novos desafios, novas experiências e uma forma explícita de reconhecimento e evolução baseada na performance pessoal (HEWLETT; SHERBIN; SUMBERG, 2009).

Autores têm julgado essa geração como aquela com maior capacidade empresarial até o momento. Muitos jovens vêm abrindo empresas em números recordes e ainda na idade escolar. São pessoas preparadas para se adaptar a novas pessoas, lugares e circunstâncias. Trabalham muito bem sozinhos, mas, melhor ainda quando compõem equipes, pois são acostumados a se relacionar em times. Reivindicam pelas mudanças e estão prontos para se mover constantemente para novos projetos, posições, departamentos e locais (MARTIN, 2005).

**Quadro 2** - Características da Geração Y

<b>Termos e Condições no Emprego</b>	<b>Cultura e Gerenciamento</b>	<b>Carreira e Desenvolvimento Pessoal</b>	<b>Valores Pessoais</b>
Flexibilidade	Trabalham em tarefas paralelas.	Buscam o autodesenvolvimento.	Integridade pessoal.
Remuneração justa	Trabalham sozinhos confortavelmente.	Buscam oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional.	Estilo de vida balanceado, trabalham para viver, valorizam a família.
Salários e bônus relacionados à <i>performance</i>	Liberdade.	Dirigem a carreira para o sucesso.	Dinheiro não é tudo.
Desenvolvimento Profissional	Não gostam do gerenciamento de perto.	Desejam promoção linear.	Forte senso de moralidade, lutam pela liberdade.
Bom ambiente de trabalho	Buscam reconhecimento.	Possuem menos respeito por hierarquia.	Socialmente conscientes, preocupados com a responsabilidade social.
Acesso rápido aos níveis mais altos da hierarquia	Desejam <i>feedback</i> imediato.	Necessitam atingir metas pessoais.	Empenham-se por fazer a diferença.
Promoção interna	Buscam direções claras e suporte.	Anseiam por oportunidade e responsabilidade.	Abraçam as mudanças.
Disposto a sacrificar no curto prazo a vida pessoal em favor da carreira	Buscam empresas com cultura positiva.	Buscam um trabalho desafiador e criativo.	Orientados para metas.
Aberto para oportunidades de treinamento	Desejam contribuir com decisões para a empresa.	Empenham-se por fazer a diferença.	Desejam contribuir para sociedade.
	Prosperam em momentos de incerteza e mudança.	Desejam ter seu próprio negócio.	Divertem-se no trabalho.
	Tem altas expectativas dos empregadores.	Possuem responsabilidade individual pela carreira.	
		Orientados para atingir metas.	
		Almejam gratificação instantânea.	
		Buscam <i>work experience</i> .	

Fonte: Adaptado de Broadbridge *et al*, 2007, p. 37-38.

Com todas essas características, quais seriam as maneiras mais adequadas de lidar com essa geração nas empresas de forma a motivá-los e, ao mesmo tempo, alcançar os objetivos organizacionais? A respeito desse questionamento, Martin (2005) enumera seis passos necessários para construir uma sólida relação com esses jovens nas empresas: 1)

escutá-los, estimular encontros informais no café ou no almoço; 2) estabelecer uma relação de *coaching* com eles; 3) tratá-los como colegas e não como estagiários ou adolescentes; 4) possibilitar a flexibilidade para que possam organizar suas agendas em consonância com os seus prazos no trabalho; 5) manter um *feedback* construtivo constante,

e 6) comunicá-los quando tiverem realizado um bom trabalho, dando reconhecimento, elogios e recompensas imediatos pelas grandes performances realizadas.

Considerando que a geração *baby boomers* tinha como valores fundamentais a disciplina, a ordem e a obediência e que a “Geração X” foi marcada pelo pragmatismo, a busca da autossuficiência, com a priorização no trabalho (OLIVEIRA, 2010), observa-se na Geração Y uma mudança de cultura e valores. Nesse sentido, compreender essa nova geração de profissionais torna-se muito importante no mundo do trabalho, pois, a sobrevivência e a perpetuação das organizações dependem, sobretudo, de suas competências humanas.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa aqui apresentada é qualitativa (CRESWELL, 2010), descritiva (GIL, 1999), com delineamento de estudo multicaso (YIN, 2001). O caráter qualitativo se revela a partir da coleta dos dados no ambiente natural dos participantes, onde os pesquisadores são o instrumento fundamental, conduzindo as entrevistas e partindo de uma análise indutiva. Além disso, a pesquisa partiu dos significados que os participantes dão ao problema, sendo o estudo conduzido em torno da identificação do contexto social a partir do qual foi investigado (CRESWELL, 2010). O aspecto descritivo refere-se à descrição das características do fenômeno em estudo (Geração Y) em três empresas de base tecnológica de Florianópolis, caracterizando-se como um estudo multicaso (Yin, 2001).

A pesquisa também é interpretativa. Neste ponto, há que se considerar algumas ressalvas. Com a Análise de Conteúdo (AC) aqui utilizada como técnica de análise de

dados, e descrita mais adiante, buscou-se a ligação entre o nível da superfície textual e a interpretação, a partir de um nível analítico intermediário (NAVARRO; DIAZ, 1994). Nesse sentido, a AC é um instrumento de trabalho interpretativo anterior que, de certa forma, restringe o caráter substantivo da pesquisa, mas que facilita a operacionalização para um pesquisador iniciante na pesquisa qualitativa. A AC não nega a existência de compromissos teóricos subjacentes no nível analítico, os quais guiam a fase interpretativa. Essa é a diferença de um trabalho puramente interpretativo. São realidades autônomas, mas mutuamente dependentes (NAVARRO; DIAZ, 1994). Assim, neste trabalho, a AC atuou como um filtro epistemológico que restringiu as interpretações possíveis em relação a um determinado corpo textual, dentro de certo corpo teórico.

Para a realização do trabalho foram escolhidas as empresas de base tecnológica da Grande Florianópolis. A razão para essa escolha se deu em função de ser um setor dinâmico, baseado na criatividade e na inovação, empregando, sobretudo, profissional com a faixa etária de interesse nessa pesquisa. Outro fator relevante é o crescimento desse setor em Florianópolis, que se caracteriza como polo de empresas de base tecnológica. O município tem uma população de 461.524 habitantes (IBGE, 2014) e a estimativa é que Florianópolis possua 600 empresas de software, hardware e serviços de tecnologia, as quais geram 5.000 empregos diretos (PMF, 2014). As empresas de tecnologia representam uma das atividades que mais fatura e mais paga Imposto Sobre Serviços (ISS) no município além de impulsionar o crescimento de outros setores da economia, como o da construção civil, o de turismo e o setor de serviços (PMF, 2014). O desenvolvimento de empresas do ramo

tecnológico em Florianópolis vem ao encontro de um projeto de crescimento econômico sustentável da ilha de Santa Catarina, que junto com a indústria do turismo, permite que a cidade cresça baseado na implantação de indústrias que são consideradas “limpas” por não poluírem a natureza, permitindo a manutenção do seu meio ambiente. A implantação de empreendimentos de base tecnológica existentes em Florianópolis, como as incubadoras CELTA, MIDI-Tecnológico, além dos parques tecnológicos Park-Tec Alpha e Sapiens Parque, estão permitindo a consolidação deste setor na cidade.

O Relatório de Mapeamento de Recursos Humanos e de TIC (ACATE, 2011) deixou claro em suas considerações finais que a falta de profissionais qualificados é um gargalo para a continuidade das empresas do ramo tecnológico e, portanto, torna-se prioridade ter um processo de liderança apto a trabalhar com uma nova geração de profissionais no mercado de trabalho.

O universo da pesquisa abrange três empresas de base tecnológica na Grande Florianópolis as quais estão vivenciando momentos distintos. Elas foram escolhidas em função da acessibilidade dos pesquisadores e serão denominadas como Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

Os dados foram coletados durante o terceiro e o quarto trimestre de 2012 nas 3 empresas pesquisadas. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta. As entrevistas ocorreram com os gestores das empresas pesquisadas e de colaboradores das empresas pertencentes à Geração Y. No total foram entrevistadas 16 (dezesesseis) pessoas nas três empresas nos seguintes cargos: Sócios Diretores, Gerente de Projetos,

Gerente Administrativo-Financeiro, Coordenadores de Qualidade e de Pesquisa e Desenvolvimento, Supervisores de Marketing e de TI, Analista de P&D, Analista de Sistemas, Analista de RH, Engenheiro de Produto, Programador, Assistente Comercial e Estagiário. Na descrição dos dados os entrevistados foram identificados por um número e uma letra. O número se refere à empresa (1, 2 ou 3) e a letra está relacionada ao cargo do indivíduo.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com o intuito de estabelecer as conexões entre o nível sintático (sentido lato) do texto com suas referências semânticas e pragmáticas (NAVARRO; DIAZ, 1994). A análise contemplou três etapas: a pré-análise (organização do material), a descrição analítica (responsável pela codificação, classificação e categorização) e a interpretação. O critério textual (baseado na informação do investigador sobre as condições de produção do texto) foi o escolhido.

No passo seguinte ocorreu a categorização, que consistiu na classificação das unidades de registro, previamente codificadas e interpretadas, nas suas unidades de contexto correspondentes, segundo as semelhanças e diferenças. Nessa etapa, o critério semântico escolhido fundamentou-se na base teórica. A Geração Y foi analisada de acordo com as seguintes subcategorias oriundas da fundamentação teórica: características; objetivos, desejos e motivações; dificuldades nas relações no trabalho; expectativas e a reação das empresas.

A última etapa é a interpretação referencial fundamentada nos materiais levantados que iniciaram na etapa de pré-



análise (TRIVIÑOS, 1994). A reflexão e a análise passaram a ser realizadas com base nos materiais empíricos, verificando suas relações com a base teórica sobre a Geração Y.

## AS EMPRESAS PESQUISADAS

A Empresa 1 possui três anos de existência e foi formada por três sócios. Possui atualmente no seu quadro pessoal 10 (dez) profissionais que trabalham na área administrativa, comercial e tecnológica. A empresa desenvolve softwares customizados, é incubada, instalada no espaço físico do MIDI Tecnológico, da Acate, o qual presta serviços de incubação a Empreendimentos de Base Tecnológica [EBT] (MIDI TECNOLÓGICO, 2013).

A Empresa 2 completou 9 (nove) anos em 2012. Iniciou como uma empresa incubada da Acate com o objetivo de desenvolver software para sistemas de armazenamento, distribuição e interpretação de imagens médicas. Atua em clínicas radiológicas e hospitais, sendo hoje a maior empresa brasileira de tecnologia para medicina diagnóstica, enfrentando a concorrência de empresas multinacionais. Em 2012 fundiu-se com outra empresa, passando de dois para quatro sócios. Possui 180 a 190 profissionais, 30% deles atuando diretamente em projetos de pesquisa e desenvolvimento. Possui uma unidade em São Bernardo do Campo e vendedores em diversas regiões do país. Estão sediados no Parque Tecnológico ACATE no Corporate Park. Possui 1.200 clientes presentes em todos os estados do Brasil, na Argentina e no Chile. O Brasil representa 10% a 15% do seu mercado.

A Empresa 3, por sua vez, está há 23 anos no mercado. Iniciou suas atividades praticamente junto com o desenvolvimento

do Parque Tecnológico de Florianópolis. É líder no mercado nacional de desenvolvimento de softwares para projetos de engenharia. Foi criada por três sócios e hoje possui 28 mil clientes em todo o Brasil, com 190 colaboradores. Depois de ter passado por dois momentos de crise, atualmente está vivendo um período de crescimento com a previsão de lançamentos de novos produtos para 2013 e a intenção de expandir para o mercado internacional. Já foi contemplada com prêmio FINEP de inovação e recebeu subvenções do governo nos últimos anos. Desde 2005 está sediada no Parque Tecnológico Alfa, além de possuir duas sedes no centro de Florianópolis que abrigam a Área Comercial. A empresa é líder no mercado brasileiro em relação à quantidade de clientes e de produtos, sendo a única empresa que domina e desenvolve softwares para engenharia de cálculo de estrutura, hidráulica, elétrica e cad.

## OS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y NA VISÃO DOS GESTORES

Este item apresenta as informações baseadas nas respostas dos gestores sobre a geração Y.

### a) Características

Os entrevistados, de forma geral, definiram os profissionais da Geração Y como pessoas que desejam aprender, que aproveitam as oportunidades e que são criativas, virtuais, inquietas e individualistas. Desejam o reconhecimento e questionam a quebra de alguns paradigmas.

Uma questão ressaltada por Oliveira (2010) e que também surgiu nas respostas dos gestores é que essa geração começou a ter acesso à computador e internet muito cedo. Na verdade, eles cresceram junto com a

tecnologia, proporcionando facilidades que as gerações anteriores não tiveram e que tenderá também a diferenciar-se da geração seguinte, denominada de Geração Z, pois esses já nasceram no mundo virtual.

Em função disso, os profissionais de Tecnologia da Informação (TI) na faixa dos 30 anos já são considerados seniores, enquanto os de 22 anos são vistos como possuindo alguma experiência, pois geralmente iniciam com 15 ou 16 anos, trabalhando como *freelancers* em pequenos projetos. Mas, ao contrário do argumento de Maldonado (2005), dois dos gestores das Empresas 1 e 3 consideram esses profissionais muito especialistas, distantes de uma visão mais abrangente de mundo, e com dificuldade de vislumbrar o todo.

Outras considerações dos gestores referem-se ao fato de que muitos ainda estão indecisos, não sabem o que querem para o seu futuro profissional, corroborando o argumento de Oliveira (2010), o qual constatou a transitoriedade e a ambiguidade nas decisões e escolhas desses jovens.

Os gestores destacam também a dificuldade na comunicação oral e escrita. Essa característica da Geração Y pode estar atrelada à constante comunicação nas redes sociais, nas quais se utiliza abreviações e termos específicos nas conversas.

Com relação ao comprometimento, somente um dos gestores entrevistados e pertencente à empresa 2 considerou essa características nesses profissionais. Os demais gestores os caracterizaram como uma geração sem compromisso, que não viveu a crise e que, por causa da internet, tornaram-se isolados, ou seja, individualistas. Em função desse fato, apresentam dificuldades de relacionamento e de exercício da liderança. O individualismo também foi apontado a partir

da perda da noção do bom comportamento, em função de uma educação sem limites. “[...] Tudo eles querem na mão” (Empresa2G). Neste aspecto os gestores concordam com a observação de Oliveira (2010) e Veloso, Dutra e Nakata (2008).

Por outro lado, parte dos indivíduos pertencente à Geração Y nas empresas é caracterizada como sensível às questões relativas ao meio-ambiente e à responsabilidade social. Nesses termos são questionadores e sabem se posicionar. Broadbridge (2007) também destacou essa preocupação em relação à Geração Y em seus estudos. A natureza questionadora da Geração Y para os gestores entrevistados vem acompanhada de novas sugestões e busca pela implementação de ideias novas, reforçando autores como Eisner (2005), Oliveira (2010) e Martin (2005).

Os entrevistados ressaltam que, em função da falta de profissionais nas empresas de tecnologia em Florianópolis, têm percebido dois tipos de profissionais nesta faixa etária: aqueles que desistem na primeira dificuldade e saem da empresa e os que ainda não sabem o que desejam.

Outras características destacadas referem-se à coragem, à inquietude, à autossuficiência, ao desprendimento financeiro, à dinamicidade, à competência técnica e à apresentação de soluções inovativas, corroborando Broadbridge (2007), Oliveira (2010), Martin (2005) e Maldonado (2005).

A visão voltada para o momento atual também é destacada: “no meio do projeto se recebem uma proposta de R\$ 300,00 a mais, já estão avaliando” (Empresa3R). Isso confirma os estudos de Maldonado (2005) com relação à impaciência e à tendência que são ao imediatismo, não permanecendo muito

tempo num projeto. Só um dos gestores, da empresa 1, observou que considera isso muito específico, dependendo do perfil de cada pessoa. Entretanto, ressaltou que essa geração não aceita trabalhar em empresas de modelos tradicionais, baseadas na punição.

Uma questão relevante a ser destacada, refere-se à dificuldade que esses profissionais apresentam em relação ao aprofundamento, gerando uma superficialidade na análise das informações. “Em muitos casos acabam não conhecendo a base que gerou um determinado conhecimento técnico, por exemplo. Seu aprendizado é em geral muito específico o que pode se tornar obsoleto mais tarde, impedindo-os de ir além” (Empresa3J). Destacam ainda a ansiedade e o agir sem pensar, aliados à falta de planejamento, à impulsividade, à pressa e à impaciência.

[...] eles não conseguem se visualizar. Para eles um ano é o futuro. São muito imediatistas. [...] Tu vê, a maioria não pensa em casar, não pensa mais em ter filho. [...] Para a maioria a amizade hoje é só pelo *facebook*. Tudo é muito instantâneo, é sem emoção (Empresa2G).

Ainda com impactos relevantes no mundo do trabalho aparecem a falta de comprometimento e a individualidade. “Trocam de empresa como trocam de celular” (Empresa3J), além das críticas e questionamentos isentos de contexto e visão sistêmica.

### **b) Objetivos, Desejos e Motivações**

Como consequência das características apresentadas na subcategoria anterior, os gestores destacaram que a motivação dos profissionais da geração Y se apresenta a partir de novos desafios, tais como novas aventuras e experiências em

detrimento de tarefas rotineiras, corroborando autores como Hewlett, Sherbin e Sumberg (2009).

O reconhecimento aliado ao crescimento também foi destacado pelos gestores entrevistados. De acordo com eles, o desejo de fazer a diferença e de se inserir nos projetos, participando e opinando, gera motivação a esses jovens que comumente buscam trabalhar naquilo que gostam e que lhes traz felicidade, reforçando autores tais como Oliveira (2010), Veloso, Dutra e Nakata (2008) e Broadbridge (2007).

No que se refere ao fator motivação, um dos entrevistados que atua na área de recursos humanos da empresa 2 salientou o aspecto da motivação relacionada ao crescimento profissional acelerado. Destacou que o ambiente descontraído criado pela empresa, com atividades para entretenimento e descanso, aliado à flexibilidade no horário de trabalho, parece ter atraído a atenção dos jovens da geração Y em função do tipo de clima organizacional gerado.

A entrevista realizada com os gestores da empresa 3 revelou a motivação atrelada à área de atuação dos profissionais. Contatou-se que na área comercial, as pessoas são movidas mais por valores financeiros, enquanto nas áreas administrativa e técnica a motivação se dá pelo crescimento e pela possibilidade de projeção que também é reforçada pelo ambiente propício à criação, ao desenvolvimento e ao acesso a um alto nível de conhecimento.

Observa-se que, de uma forma geral, os objetivos, desejos e motivações percebidos pelos entrevistados são congruentes com estudos anteriores sobre o assunto, confirmando os achados das pesquisas. As características destacadas tais como o desejo de fazer, de ver funcionando o que realizam,

de não linearidade, de criatividade e inovação, de capacidade tecnológica e de busca por soluções diferentes e melhores convergem para os mesmos significados, quais sejam, o desejo de serem movidos pelos desafios, pelo novo e pela inquietude. Para os gestores de RH essas são questões importantes que desafiam as empresas.

### c) Dificuldades nas Relações no Trabalho

Como consequência de alguns comportamentos discutidos anteriormente, dificuldades em lidar com os profissionais da geração y no trabalho são destacadas pelos gestores das empresas. A primeira dificuldade percebida pelos gestores em relação a esses jovens diz respeito ao comportamento questionador. Esse foi o aspecto mais destacado em função do tempo demandado dos gestores para dar explicações sobre decisões e ações empresariais. Eisner (2005) também constatou essa característica, típica de uma geração acostumada a participar das decisões familiares, e que leva esses hábitos e valores para as empresas. Esse aspecto é agravado pela falta de aprofundamento e de informações factuais acerca dos problemas. Isso ocorre, segundo Oliveira (2010), em função do acesso fácil e constante à tecnologia e as redes sociais, o que pode provocar análises parciais e pouco profundas acerca dos fatos.

Ainda como dificuldades percebidas pelos gestores estão à ausência de respeito ou a quebra da hierarquia, levando muitos jovens a aproximarem-se sem cerimônia dos níveis empresariais mais altos, corroborando os achados de Broadbridge (2007).

Já a característica da impulsividade somada ao imediatismo leva ao aumento do *turn over* na empresa e à troca constante de

organização por parte desses profissionais, impedindo o desenvolvimento de um ciclo completo de aprendizado, o que acaba gerando custo e dispêndio de tempo.

Em decorrência disso, outro problema que surge na percepção dos gestores está atrelado à dificuldade de manter essa geração motivada, pois o dinheiro não é o aspecto mais relevante e responsável pela continuidade desses profissionais na empresa. Por outro lado, nem todas as situações cotidianas geram desafios, o que pode ser preocupante para a continuidade das empresas. Nesse sentido, processos como o de comunicação e *feedback* são destacados como importantes justamente em função do fato de que essa geração deseja ser ouvida e estar integrada. Isto é destacado por Martin (2005) e exige dos gestores treinamento e capacitação para buscar junto a esses profissionais relações sólidas e duradouras.

Na construção das relações, estes jovens profissionais têm uma boa interação tanto dentro como fora da organização. Trabalham juntos, no entanto, pelo fato de serem especialistas, não conseguem ser participativos em áreas que necessitam da visão sistêmica. A empresa 3, por exemplo, está criando espaços técnicos para a atuação proativa de profissionais. Nesse contexto, os gestores relatam um processo de questionamento das ações da empresa, sem conhecimento das razões, do contexto e da visão do todo. Como consequência, criam uma reação de resistência até mesmo nas ações decididas em conjunto. Isso gera, segundo os entrevistados, um sentimento na empresa de desrespeito à geração anterior e ao processo de tomada de decisão, confirmando os achados de Broadbridge (2007).

#### **d) Expectativas dos Profissionais e a Reação das Empresas**

Os gestores das empresas de uma forma geral, afirmam não possuir políticas ou ações criadas diretamente para essa nova geração de profissionais. No entanto, percebeu-se que todas as três empresas estão preocupadas em implantar novas ações e políticas que contemplem a atração e a retenção de profissionais dessa geração.

Como exemplo dessas ações, a empresa 1 promove um ambiente de trabalho favorável, assim como busca propiciar um bom nível de relacionamento entre as pessoas, além de uma remuneração acima do mercado, baseada no pagamento de bônus. Preocupa-se com o fato de que a prática esteja condizente com o discurso dos sócios e foca no respeito ao empregado, mesmo quando vindo dos clientes.

Na empresa 2 existem ações já desenvolvidas como o Plano de Desenvolvimento Individual o qual define as metas das pessoas para o ano seguinte, em conjunto com suas chefias. Também oferece benefícios, como a participação nos lucros e a previdência privada. Realiza ações de integração, como festas de aniversário e dispõe de um *lounge* equipado para atividades de lazer e entretenimento e que foi inspirado na Google. O escritório é moderno e bem instalado, o que parece atrair as pessoas que entram em seu ambiente. O fato de um dos gestores pertencer à Geração Y sugere, segundo os entrevistados, uma adaptação maior da empresa aos profissionais dessa faixa etária. Apesar de

pagar salários menos atraentes, a baixa burocracia, sua carteira de benefícios e os diferenciais como a flexibilidade, o ambiente aberto, as confraternizações e a abertura para inovação e criatividade são atrativos para os profissionais da Geração Y. Essas condições, segundo os entrevistados, é a essência dos anseios desses profissionais os quais já haviam manifestado sua vontade de deixar a empresa, caso esses diferenciais sejam suprimidos.

A empresa 3 está procurando reconhecer os valores dos seus profissionais, com ações como a Rádio Corredor, um programa de sugestões. Buscando compatibilizar com o desejo que a Geração Y tem de fazer parte de um grupo reconhecido na comunidade, a empresa está desenvolvendo um projeto para aumentar a sua visibilidade localmente. A estrutura hierárquica foi desenhada para funcionar por meio de comitês técnicos, possibilitando as pessoas maior participação no processo de tomada de decisão, configurando a ideia de Martin (2005) para aumentar o vínculo dos profissionais com a empresa. A empresa encontra-se em fase de elaboração das normas internas e da implantação do seu Plano de Cargos e Salários, possibilitando maior visão de crescimento na empresa. Assim como as demais empresas, vem implantando horários flexíveis de trabalho, corroborando os anseios da Geração Y, de acordo com Oliveira (2010).

Na sequência o quadro 3 resume os principais aspectos destacados pelos gestores acerca da Geração Y.

**Quadro 3 – Os profissionais da Geração Y na visão dos gestores.**

Subcategorias	O que pensam os gestores
<b>Características</b>	Desejo por aprender Busca por oportunidades e participação; São questionadores e envolvidos nos projetos; Buscam o reconhecimento; Quebram paradigmas; São excessivamente especialistas; Individualistas Falta de visão sistêmica; Possuem dificuldades para se relacionar e exercer papel de liderança; São preocupados com o meio-ambiente e a responsabilidade social; São virtuais, possuem dificuldade de comunicação oral e escrita. Não sabem o que querem, destacam-se pela competência técnica; São imediatistas, impacientes, inquietos, críticos, corajosos e autossuficientes; Não são atraídos pelo dinheiro; São dinâmicos, buscam soluções inovativas e são competitivos.
<b>Objetivos, Desejos e Motivações</b>	Novos desafios, novas experiências; Desejo de fazer parte de grandes times, de reconhecimento e de crescimento profissional acelerado; Desejam trabalhar no que gostam; Precisam de flexibilidade, ambiente descontraído e propício à criação, ao desenvolvimento e à aprendizagem.
<b>Dificuldades nas Relações no Trabalho</b>	Demandam das empresas explicações sobre as razões das decisões e ações; Necessidade constante de motivação por parte da empresa; A comunicação e <i>feedback</i> constantes por parte das empresas; Falta de aprofundamento sobre fatos; Dificuldades de trabalhar quando surgem variáveis desconhecidas no projeto; Resistência em aceitar decisões, menor respeito à geração mais antiga, à estrutura hierárquica e ao processo de tomada de decisão.
<b>Expectativas dos Profissionais e a Reação das Empresas</b>	Desenvolvimento de ações que vão ao encontro dos anseios desta geração: Plano de Desenvolvimento Individual, Plano de Cargos e Salários, ações de integração, programas de sugestões, ambiente informal, flexibilidade no horário, bom ambiente de trabalho, atenção à visibilidade à empresa.

Fonte: Dados primários

Apesar das dificuldades enfrentadas, os entrevistados, de uma forma geral, acreditam que as suas respectivas empresas, com suas ações, políticas, clima organizacional, ambiente e estrutura física e hierárquica, possibilitam a retenção de profissionais da Geração Y.

## A AUTO PERCEÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA GERAÇÃO Y?

Com o intuito de comparar as informações oriundas dos gestores, procurou-se entrevistar alguns profissionais das empresas participantes da pesquisa e que hoje se encontram na faixa etária dos 23 aos 32 anos de idade, a fim de verificar como eles

pensam e agem em relação a si próprios e às empresas em que trabalham. Essas informações são importantes na medida em que podem revelar dissonância ou convergência com a percepção dos gestores.

Todos os profissionais entrevistados começaram a trabalhar muito cedo, em torno dos 15 anos, seja no negócio da família, como estagiário ou autônomo, buscando independência financeira. Um fato comum entre esses profissionais foi a busca de experiência no exterior, por meio de intercâmbio ou *work experience*, além de já terem trabalhado em diversas organizações. Neste aspecto, um fato que se destaca é a média de tempo de permanência nas empresas, que não ultrapassa um ano, tempo necessário para finalizar um projeto e surgir uma nova oportunidade para mudar novamente. Há, entretanto, algumas exceções, como o caso de pessoas que já estão na mesma empresa há 4 anos ou mais.

Com relação à empresa em que trabalham, os jovens concordam entre si que elas oferecem um bom ambiente e clima organizacional, oportunidades de crescimento e futuro promissor, trazendo consigo novos desafios. O oferecimento de espaço para inovar e criar foi um elemento de destaque entre todos os entrevistados. Nas empresas 2 e 3 o porte (grande) e sua colocação no mercado foram citados como aspectos importantes. Já na empresa 1 seu tamanho pequeno foi considerado pelos jovens como um atributo atrativo por proporcionar facilidade na comunicação entre todos e no acesso às chefias.

Quando questionados sobre o termo Geração Y, os entrevistados dividiram-se entre aqueles que haviam ouvido falar, mas não lembravam o significado, e os que acreditavam serem pessoas nascidas na década de 80 em diante, que gostam de

tecnologia e de estarem conectadas o tempo todo.

Quanto às características próprias, citaram a criatividade e uma visão diferenciada do trabalho. Um entrevistado definiu-se como “[...] uma pessoa mais afobada para ter as coisas”. e que “não gosta de regras e quer flexibilidade e um trabalho mais livre” (Empresa1T). Destacaram características vinculadas à educação que tiveram dos pais, cuja incidência encontra-se na faixa etária de 22 e 32 anos. Veem-se saindo facilmente da organização caso estejam insatisfeitos, desejam participar do planejamento da empresa e foram orientados a ser felizes e às facilidades da vida. Se acham movidos por novos desafios, coisas novas e *feedback*. Não se veem apegados e comprometidos com ninguém. Quando acreditam que aprenderam um pouco, esperam um crescimento muito rápido, e, se isso não acontecer, abre-se para o mercado, almejando novas oportunidades. Outros fatores citados foram o aprendizado rápido, a criatividade, o raciocínio lógico, a tranquilidade para lidar com a pressão, a dinamicidade, o perfeccionismo, a humildade, a persistência, a capacidade de agregar as ideias e o conhecimento técnico.

Como objetivos pessoais, os jovens citaram continuar nas empresas em que trabalham em função das oportunidades de crescimento oferecidas, como o lançamento de um novo produto que estão desenvolvendo na empresa, “[...] fazer o que ninguém nunca fez” (Empresa1G), alcançar uma condição financeira estável e abrir a própria empresa.

Sobre suas motivações, os aspectos mais citados relacionam-se aos novos desafios, ao aprendizado constante e ao objetivo das empresas. Além disso, buscam empresas bem conceituadas no mercado,

flexibilidade, bom ambiente de trabalho, reconhecimento e confiança. Todos foram unânimes em mencionar que as políticas, ações, estrutura e principalmente o clima e o ambiente das organizações vão ao encontro de suas expectativas. Observou-se, portanto, que a percepção dos gestores é muito próxima às características e motivos descritos pelos próprios profissionais da Geração Y.

## CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou analisar o que pensam os gestores que atuam em empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis sobre os profissionais da Geração Y.

O estudo revelou que os jovens da Geração Y são vistos pelos gestores como possuidores de características distintas das outras gerações. Reforçam comportamentos que são relevantes para o planejamento e o desenvolvimento de softwares, como a inquietude, o questionamento, o gosto pela tecnologia, a agilidade e a criatividade, confirmando Eisner (2005) e demais pesquisadores, para os quais a entrada desta geração no mercado de trabalho refletiu em novos valores, habilidades e atitudes.

Para os gestores, os maiores desejos, objetivos e motivações da Geração Y estão ligados ao enfrentamento de novos desafios. Buscam o reconhecimento, são muito imediatistas e desejam o crescimento rápido. Ao mesmo tempo, o retorno financeiro não é o mais relevantes. Além disso, primam por sentirem-se parte dos projetos em que estão inseridos e trabalham para viver, ao invés de viver para trabalhar, confirmando os achados de Maldonado (2005).

Os gestores também relataram as dificuldades encontradas para lidar com essa

geração, em conformidade com a literatura analisada. Entre as dificuldades está a motivação desses jovens que geralmente não possuem compromisso ou vínculo com a organização. Por serem em sua grande maioria individualistas e pensarem muito em si, costumam buscar novas oportunidades quando não vislumbram o crescimento na empresa, a existência de novos desafios e o reconhecimento. Além disso, falta-lhes visão sistêmica e contextual.

As organizações pesquisadas estão vivenciando momentos distintos de tempo, estrutura e objetivos. Apesar dos diferentes momentos vivenciados, as três empresas mostraram que possuem um ambiente informal, propício ao surgimento do clima de inovação, de criatividade, de mudança e de adaptação necessário às empresas da Era do Conhecimento. As ações das empresas não são direcionadas especificamente à Geração Y, mas seus projetos vêm ao encontro de muitas das necessidades desta geração. Apesar da existência de uma estrutura formal, a participação, a abertura e o envolvimento na tomada de decisão estão presentes no trabalho.

Com base nas afirmações acima, percebeu-se que as empresas, talvez pressionadas pelas demandas do ambiente e do próprio setor, estão adotando uma série de ações, ferramentas e posicionamentos que estão permitindo nascer um novo formato de gestão, em substituição aos modelos tradicionais. Essas características organizacionais parecem ser condizentes com aquelas desejadas pela Geração Y.

Como contribuições, a pesquisa revela desafios com os quais as empresas se deparam para lidar com as diferentes gerações. A experiência das gerações anteriores é complementada pela inquietude



e a necessidade de novos desafios demandados pela Geração Y. Essa complementaridade é importante na medida em que as empresas passam a conviver ao mesmo tempo com características que as levam à constante busca de inovação e, ao mesmo tempo, ao equilíbrio e à estabilidade. Ademais, novas gerações começam a entrar no mercado de trabalho, como a chamada Geração Z, trazendo consigo novas demandas para as organizações.

Considerando as características relatadas pelos gestores, as empresas, especialmente no contexto das aqui estudadas, as quais estão passando por um momento de carência de bons profissionais, deverão oferecer estímulos que se adéquem às necessidades dessa nova geração. Como o individualismo é um forte traço desses jovens, na ausência de oportunidades, acabam trocando facilmente de emprego em busca de melhores realizações profissionais. Nesse sentido, os gestores devem considerar que eles são profissionais pertencentes ao mercado de trabalho e não de uma empresa em particular. O pertencimento e o “amor à camisa” da geração *Baby Boomers* não parece ser uma característica dessa geração. Assim, tendo em vista a necessidade que têm de participação, as políticas da empresa devem criar condições que permitam aos profissionais dessa geração se envolver nos processos de tomada de decisão e de solução de problemas.

Mesmo confirmando achados de outras pesquisas, os autores deste artigo

admitem o perigo das generalizações. Sobre essa questão, Veloso (2012) chama a atenção para o fato de que as diferenças sociais, o nível de educação e o tipo de profissão, podem levar pesquisadores a questionarem a validade das reflexões a respeito da Geração Y. Todavia, observa-se um crescente questionamento por parte de pais, professores e gestores sobre as melhores formas de se lidar com essa nova geração que, não obstante, parece apresentar características diversas de gerações precedentes. Veloso (2012) considera que uma razão para as controvérsias sobre o assunto envolve a dificuldade de negar o fato de que as próprias diferenças de idade já podem ser fonte de conflitos, assim como as diferentes formas de socialização, levando as pessoas a questionarem o que realmente haveria de novo nessa nova geração. Por outro lado, a autora afirma não conseguir negar a existência da geração Y no Brasil, contexto em que suas pesquisas foram desenvolvidas.

Tal como Veloso (2012), os resultados aqui relatados negam a inexistência da Geração Y, pelo menos no contexto em que a pesquisa foi desenvolvida, ou seja, no Estado de Santa Catarina, em empresas de base tecnológica, cuja natureza pode ter atraído jovens com as características aqui reveladas. Portanto, os achados desta pesquisa revelam novas demandas para as empresas que buscam se adequar e desenvolver sistemas que oportunizem as necessidades dessa nova geração.

## REFERÊNCIAS

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. **Mapeamento dos recursos humanos e cursos em tecnologia da informação e comunicação**: Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://rhtic.acate.com.br/downloads/apresentacao.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2011.

BARRETO, L.M.T.S.; SILVA, M.P.; FISHER, A.L.; DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; AMORIM, W.A.C. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. In: VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

BROADBRIDGE, A.M.; MAXWELL, G.A.; OGDEN, S.M. Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 523 – 544, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto alegre: Artmed, 2010.

DHEVABANCHACHAI, Nate-tra; MUANGASAME, Kaewta. The preferred work paradigm for generation Y in the hotel industry: a case study of the international tourism and hospitality international programme, Thailand. Canadian Center of Science and Education. **International Education Studies**, v. 6, n. 10, 2013.

EISNER, S.P. Managing generation Y. **SAM Advanced Management Journal**, v. 70, n. 4, p. 4-15, Autumn 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HEWLETT, S.A.; SHERBIN, L.; SUMBERG, K. How gen Y & boomers will reshape your agenda. **Harvard Business Review**, july – aug, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Taxa de desocupação. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaulttab\\_hist.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm)>. Acesso em: 07 set. 2014.

LIPKIN, Nicole; PERRYMOE, April. **A geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho: um desafio para os gestores**. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4142>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

MARION, R; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. **The Leadership Quarterly**. v. 12, n. 4, p. 389-418, 2001.

MARTIN, C.A. From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n. 1, p. 39-44, 2005.

MIDI TECNOLÓGICO. Disponível em:  
<<http://www.miditecnologico.com.br/index.asp?dep=15>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

NAVARRO, P.; DIAZ, C. Análisis de contenido. In: DELGADO, J.M.; GUTIERREZ, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS (PMF). Polo Tecnológico. Disponível em:  
<http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=5>.  
Acesso em: 11/09/2014.

REISENWITZ, T. H.; RAJESIYER, R. Difference in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 91-103, 2009.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1994.

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. XXXII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: 2008.

VELOSO, E.F.R. É possível negar a existência da geração Y no Brasil? **Organizações e Sociedade**, v. 19, n63, 2012.

VIEIRA. P.F. Um ensaio sobre liderança: caminhos percorridos, conquistas, equívocos e alternativas. In: MIGUELES, C.; ZANINI, M.T. (Org). **Liderança baseada em valores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

XAVIER, Mário. **Pólo tecnológico de Florianópolis**: origem e desenvolvimento. Florianópolis: Insular, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## NOTAS

(1) Mestrado em Administração: Universidade do Estado de Santa Catarina/UFSC. Especialização em Gestão Estratégica da Organização e do Desempenho, e Bacharelado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina/UFSC. Professora na Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis/SC.

(2) Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Bacharelado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina/UFSC. Pesquisadora e Professora de graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu na Universidade do Estado de Santa Catarina/UFSC, Florianópolis, SC.

(3) Doutorado em Administração na Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen (Alemanha). Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Especialização em Engenharia Econômica na Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Graduação em Engenharia Geológica na Escola de Minas e Metalurgia de Ouro Preto. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

(4) Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Bacharelado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Pesquisador e Professor de graduação e Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu da Universidade do Estado de Santa Catarina/UFSC, Florianópolis, SC.

*Enviado: 26/06/2013*

*Aceito: 30/09/2014*

*Publicado: 30/04/2015*