



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIELA PAES DOS SANTOS**

**UM MERCADO CADA VEZ MAIS JOVEM – UM ESTUDO SOBRE A GERAÇÃO Y E O  
IMPACTO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**GABRIELA PAES DOS SANTOS**

**UM MERCADO CADA VEZ MAIS JOVEM – UM ESTUDO SOBRE A GERAÇÃO Y  
E O IMPACTO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração e Economia – DAEC da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms. Kaline Di Pace Nunes

CAMPINA GRANDE  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL - UEPB

S237m Santos, Gabriela Paes dos

Um mercado cada vez mais jovem [manuscrito] : um estudo sobre a geração Y e o impacto no comportamento organizacional / Gabriela Paes dos Santos. - 2014.

22 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Kaline Di Pace Nunes, Departamento de Administração e economia".

1. Comportamento organizacional. 2. Resistência. 3. Geração Y. I. Título.

21. ed. CDD 658.409 5

**GABRIELA PAES DOS SANTOS**

**UM MERCADO CADA VEZ MAIS JOVEM – UM ESTUDO SOBRE A GERAÇÃO Y  
E O IMPACTO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)  
apresentado ao Departamento de  
Administração e Economia – DAEC da  
Universidade Estadual da Paraíba –  
UEPB em cumprimento à exigência para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em 19/03/2014.

*Kaline Di Pace Nunes*

Prof.<sup>a</sup> Ms. Kaline Di Pace Nunes / UEPB  
Orientadora



Prof.<sup>a</sup>. Msc. Geralda Félix Coutinho / UEPB  
Examinadora

*Maria Marluce Delfino da Silva*

Esp.<sup>a</sup> Maria Marluce Delfino da Silva / UEPB  
Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela vida, por ter iluminado meu caminho nessa jornada, por ter me dado sabedoria, paciência e o principal, a FÉ. Por ser o centro da minha vida, por me conceder essa conquista, sem Ele, não teria chegado até aqui.

A minha família, meus pais Lêda e Gilmar, o melhor e mais valioso presente que Deus me concedeu. Vocês que estão comigo em todos os momentos, vibrando e chorando em cada um, com o entusiasmo renovado a cada conquista, e o colo de pai e mãe em cada tropeço. O meu amor mais puro, eterno, é dedicado inteiramente a vocês.

Rafael, a você que me acompanha desde a adolescência, obrigada por fazer parte de cada conquista minha. Por cada palavra de conforto e incentivo que você me ofereceu durante todos esses anos. Por ter sido paciente com as minhas ausências, quando os seminários, provas, e, por fim o TCC exigiam toda minha atenção. Obrigada por ter acreditado em mim. E, saiba, eu quero você comigo em cada nova conquista.

Meus irmãos Daniel e Maxsuel que entre brigas e abraços, o cuidado prevalece, principalmente, nas horas mais difíceis. Jakeline que em forma de cunhada eu ganhei uma irmã, a você minha amiga, que não mede esforços para me ver bem, o meu muito obrigada.

Meu agradecimento em especial a minha orientadora, Kaline Di Pace, você foi um anjo colocado em minha vida para me mostrar a saída quando tudo parecia estar fechado para mim. Obrigada pela paciência, pelos ensinamentos, e, todos os incentivos que você me concedeu. Sua tranquilidade e sabedoria traziam-me segurança, e, me ajudaram a conclusão desse desafio.

Polyana Diniz que teve uma participação continua nessa etapa da minha vida. Você foi aquela pessoa que me ouviu entre soluços a frase: eu consegui. E hoje, depois de uma longa jornada, aqui está você, para mais uma vez, com aquele abraço e torcida que só os amigos sabem dar, ouvir o meu suspiro: Eu também consegui. Muito obrigada.

As minhas amigas, Amanda Nunes, essa conquista eu dedico também a você, pela sua torcida, por sua dedicação, por todas as vezes que você me

pressionava a continuar. Rosana França, minha madrinha, obrigada por todo apoio e carinho dedicado durante todos esses anos.

Aos demais amigos que contribuíram direta ou indiretamente para eu ter chegado até aqui. Que souberam compreender minha ausência, meu abuso, minha falta de paciência. Obrigada por terem acreditado em mim, por cada palavra de incentivo e de conforto.

Às minhas amigas Áurea, Cleomara (minha Cleo), Laurena que fizeram com que meus momentos acadêmicos pudessem ser menos estressantes, mais proveitosos. Dividiram comigo suas vidas; a amizade de vocês me ajudou, principalmente, quando a hipótese de desistência – Cleomara que o diga – se tornou um peso para mim. Amo vocês.

A todos os professores, que me acompanharam durante o curso, por todo o ensinamento e dedicação. Em especial as professoras Geralda e Marluce, que sem recusa aceitaram participar da banca examinadora, e, desse momento final.

Enfim a todos, os meus sinceros agradecimentos!

# UM MERCADO CADA VEZ MAIS JOVEM – UM ESTUDO SOBRE A GERAÇÃO Y E O IMPACTO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Gabriela Paes dos Santos<sup>1</sup>  
Kaline Di Pace Nunes<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem por finalidade analisar quais os desafios que a Geração Y encontra no ambiente da organização causados pelo comportamento organizacional. Para isso, foi realizado um estudo sobre o comportamento organizacional, uma comparação das principais características da geração *baby-boomers*, Geração X e Geração Y. A metodologia adotada foi uma pesquisa exploratória descritiva, com abordagem quantitativa através de revisão bibliográfica, o qual procurou evidenciar como o comportamento organizacional pode afetar a empresa, as diferenças de cada geração, as oportunidades e desafios. Observou-se que esta geração tem jovens voltados para tecnologias e mudanças, e gostam de desafios, possuem um amplo conhecimento na *internet* e são capazes de manter altos níveis de relacionamentos através das redes sociais. Por ter que lidar com pessoas pertencentes a outras gerações, lida com a resistência e a falta de credibilidade por parte dos colaboradores. O jovem gestor pode mudar tais conceitos e acabar com a resistência através da ética profissional e demonstrando que seus conhecimentos são capazes de trazer benefícios para todos.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Resistência. Geração Y .

## ABSTRACT

This article aims to analyze what challenges Generation Y finds in your organization's environment caused by organizational behavior . For this, a study of organizational behavior , a comparison of the main features of the baby- boomers , Generation X and Generation Y. The methodology was a descriptive exploratory research with quantitative approach through literature review , which sought to highlight was conducted how organizational culture can affect the company , differences in each generation , through the opportunities and challenges of Generation Y and organizational culture . It was observed that this young generation has focused on technologies and changes , and like a challenge , have a broad knowledge on the internet and are able to maintain high levels of relationships through social networks . By having to deal with people from other generations , dealing with resistance and lack of credibility on the part of employees . The young manager can change these concepts and crush resistance through professional ethics and demonstrating their expertise are able to bring benefits to all.

**Keywords:** Organizational Behavior . Resistance. Generation Y.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Email: gabrielapaes\_santos@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Email: kalinedipace@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela competitividade, mudanças e transformações, tecnologias cada dia mais avançadas, tendências, novidades, dinamismo, globalização, entre outros, adaptação é a palavra chave para quem deseja sobreviver. Os que empregam e os que são empregados precisam estar atentos às exigências do mercado e dispostos a renovação de ideias.

Há uma praticidade em conseguir informações, a tecnologia propicia a isso. A organização precisa de pessoas que sejam capazes de gerir as melhores informações para a empresa, agregando valor, e, transformando informações em conhecimento. A competitividade global direciona todos aqueles que desejam estar inseridos no mercado atual à mudança e inovação.

Com a entrada da Geração Y no mercado, as organizações precisam se manter atentas e reavaliar sua cultura, para Oliveira (2011, p. 10) a geração Y começa a dominar a paisagem em escritórios de empresas de todos os portes, perfis e setores, é natural que as organizações comecem a rever sua maneira de pensar e principalmente seus mecanismos de relacionamento.

Tapscott (1999, p. 201) destaca o seguinte em uma de suas citações a respeito da Geração Y:

[...] esta geração é excepcionalmente curiosa, contestadora, esperta, centrada, capaz de se adaptar, tem excelente auto-estima e é orientada para a globalização. Esses atributos, aliados à sua intimidade com ferramentas digitais, significam problemas para o empreendimento tradicional e para o gerente tradicional. Essa geração criará enormes pressões por mudanças radicais nas atuais empresas

Oliveira (2011, p. 11) segue a mesma linha de raciocínio quando caracteriza a Geração Y como jovens inteligentes que, quando a internet surgiu, ainda eram bebês, crianças ou, no máximo, pré-adolescentes. Hoje eles são adultos prematuros, rapidamente amadurecidos, que, uma vez finalizado seu ciclo de graduação chegam ao mercado em busca de espaço – muito espaço, aliás.

A Geração Y, trás consigo, ideias e inovações que podem gerar desconforto nas gerações que a antecedem, ou seja, a Geração X e a *baby-boomers*, impactando no comportamento e na cultura organizacional.

Este é um artigo que aborda o comportamento humano perante as constantes mudanças, a entrada, os conflitos e adaptação da Geração Y no ambiente organizacional, esta vem conquistando seu espaço, trazendo consigo ideias



inovadoras e ao mesmo tempo tem que lidar com a resistência por parte dos demais colaboradores o que afeta consideravelmente o comportamento organizacional.

O estudo tem como base os autores: Tapscott (1999) que aborda o impacto que a Geração Y traria para as organizações; Oliveira (2012) que explica como é possível estabelecer um convívio harmônico entre as gerações e como deve ser o futuro da Geração Y e de seus veteranos; Lombardía, Stein e Pin (2008), estes caracterizam a Geração Y, como uma geração de filhos desejados, além de ser a geração da *internet*, que busca desafios constantes.

Diante do exposto questiona-se: quais os desafios que a Geração Y encontra no ambiente da organização causados pelo comportamento organizacional?

O proposto artigo tem como objetivo analisar através de uma pesquisa quantitativa quais as dificuldades que a Geração Y encontra no meio organizacional, ressaltando os fatores impactantes no comportamento organizacional, além das características que possam contribuir para um melhor entendimento dessa geração, sendo esse artigo um estudo exploratório descritivo.

Em uma forma de esclarecer o estudo, o referencial teórico foi estruturado trazendo, em um primeiro momento, comportamento organizacional – a influência do comportamento nas organizações, em seguida, as características e diferenças entre as três gerações, *baby boomers*, Geração X; Geração Y e o comportamento organizacional – oportunidades e desafios. Na sequência, apresenta-se o capítulo da metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Para finalizar, apresenta-se a análise de dados, e, as considerações finais a respeito deste estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Cada vez mais tem se estudado sobre o comportamento organizacional dentro do ambiente e as influências que este pode causar na organização como um todo. Para Robbins (2006 p. 13) Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas.

Aspectos como motivação, satisfação, produtividade, comunicação formal e informal, assiduidade, proatividade são influenciados direta e indiretamente pelo comportamento organizacional.

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. (ROBBINS, 2006, p. 6)

Os colaboradores, por serem o capital intelectual e reter o conhecimento podem encaminhar a organização para o sucesso ou até mesmo prejuízo. A mudança se faz necessária para o crescimento de uma organização, porém, é um processo que requer cuidado e paciência, pois, precisa de flexibilidade e adaptação. Provavelmente haverá resistência sobre os colaboradores, principalmente os mais antigos – Geração *baby-boomers* – estes tem grandes dificuldades, ainda, a mudanças.

As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm sua flexibilidade, continuamente aprimoram sua qualidade e enfrentam a concorrência colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. (ROBBINS, 2005, p. 17)

O comportamento organizacional pode ser considerado um fator determinante para o sucesso de uma empresa. Gestores e diretores de uma empresa se deparam com o desafio de encaminhar a organização para o sucesso, diante da competitividade global que direciona a organização a mudar. Muitas vezes, costumes vão passando de colaborador para colaborador e podem permutar por muito tempo sem que haja contestação por parte daqueles. O capital humano é primordial para o crescimento da organização, os colaboradores precisam estar satisfeitos, para assim, determinar se os impactos das mudanças trarão resultados positivos ou negativos.

## 2.2 GERAÇÕES

Conviver com diferentes pessoas – etnias, crenças, religiões, opções sexuais, raças... - faz parte do cotidiano do ser humano. Nas organizações isso não difere, pois, cada indivíduo tem que se relacionar com o outro independentemente das

diferenças, valores, visões, comportamentos, idades. Entretanto os conflitos no ambiente do trabalho são parte do cotidiano das empresas, os motivos são inúmeros, desde a divergência de opiniões até as visões diferentes entre gerações.

Para Silva e Pinto, (2001), as gerações são produtos de eventos históricos que influenciaram profundamente os valores e a visão do mundo de seus membros. Um fenômeno social corresponde, em partes, a isso, ou seja, refere-se aos comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos em um momento ou período histórico específico.

Os jovens da Geração Y são os primeiros a se beneficiar do futuro, pois chegam à vida adulta contando com uma série de facilidades que não eram possíveis ou não estavam disponíveis no passado. Além disso, podem contar com todos os avanços tecnológicos e com as possibilidades de interação imediata e sem custo com qualquer pessoa no planeta, criando assim mais condições para ser profissionais competitivos. (OLIVEIRA, 2011, p. 08).

A troca de experiência é fundamental para o aprendizado. Se o profissional Y tem mais facilidade com as tecnologias e são mais voltados para a inovação, se adaptando bem as exigências do mercado competitivo, os profissionais de outras gerações, têm mais experiência, um amplo conhecimento e são mais estratégicos devido à paciência.

Com propriedade Oliveira, (2011, p.13) contribui com esse estudo quando diz:

Se, no passado, quem tinha informação a monopolizava e com ela tinha o poder, hoje poderoso é aquele que sabe compartilhar seu conhecimento e, mediante esse intercâmbio, criar mais conhecimento. E o jovem da Geração Y sabe disso. Vamos aprender com ele!

Nas pesquisas realizadas, foram encontradas divergências nos períodos das gerações abordadas (*baby-boomers*, Geração X e Geração Y), evidentemente a nomenclatura e o período não prejudicaram a análise feita sobre as três gerações. Nesse artigo três autores em especial foram estudados: Tapscott (1999), Oliveira (2011) e Lombardía; Steins e Pin (2008).

No quadro 1 observa-se a comparação das três gerações abordadas nesse artigo, identificado os fatores históricos, principais características e diferenças.

Quadro 1 – Comparativo das características e diferenças das Gerações.

<b>Fatores/ Características</b>	<b>Baby- Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Histórico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explosão demográfica – Pós Segunda Guerra mundial;</li> <li>▪ Ditadura Militar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conflitos econômicos;</li> <li>▪ Nascimentos revolucionários</li> <li>▪ Declínio do governo militar;</li> <li>▪ Década perdida;</li> <li>▪ Crescimento e aumento constante da inflação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prosperidade econômica;</li> <li>▪ Revolução tecnológica.</li> </ul>
<b>Idade - LOMBARDÍA; STEINS; PIN (2008)</b>	1951-1964	1965-1983	1984-1990
<b>Estrutura Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explosão de nascimento;</li> <li>▪ Bom momento econômico;</li> <li>▪ Prisões e mortes – luta contra o governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da entrada de mulheres no mercado de trabalho;</li> <li>▪ Crescimento do divórcio;</li> <li>▪ Aparecimento da AIDS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta tecnologia;</li> <li>▪ Competitividade global;</li> </ul>
<b>Aspecto empregatício</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho como principal prioridade;</li> <li>▪ Disciplina e rigidez;</li> <li>▪ Foco na ética profissional;</li> <li>▪ Fidelidade e comprometimento;</li> <li>▪ Foco na carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não são tão leais a organização comparados a geração anterior;</li> <li>▪ Mais abertos a tecnologia;</li> <li>▪ Procuram desenvolver a empregabilidade;</li> <li>▪ Experiência e dedicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direcionamento da própria carreira;</li> <li>▪ Rápida adaptação à mudança;</li> <li>▪ Elevada autoestima e comprometimento com seus valores.</li> </ul>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança por consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança por competência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança por coletivismo e espírito de inclusão.</li> </ul>
<b>Qualidade de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sucesso através do sacrifício – deixando de lado o lazer para focar primeiramente em suas realizações profissionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horários flexíveis, roupas informais;</li> <li>▪ Escolhem o lado pessoal ao profissional.</li> </ul>
<b>Tecnologias</b>	Tem dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprenderam na adolescência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vivem em redes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores, à luz de Lombardía, Stein e Pin (2008); Tapscott (1999); Veloso, Dutra e Nakata (2008); Lafuete (2009)

Com diferentes visões e valores, as Gerações *baby Boomers*, X e Y entram em conflitos devido a opiniões e atitudes diferentes.

## 2.3 GERAÇÃO Y E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – OPORTUNIDADES E DESAFIOS

A falta de experiência no ramo empregatício é um desafio para as organizações. De um lado um conhecimento acadêmico por parte da Geração Y – falam outros idiomas; procuram especializações, palestras, cursos preparatórios; são graduandos, graduados –, do outro lado a empresa se depara com a ausência de experiência profissional. A teoria e a prática não se encaixam perfeitamente.

O jovem Y, com o conhecimento acadêmico, como já mencionado, se depara com a disparidade entre a teoria e a prática. A sede de mudança e inovação, de passar adiante o que aprendeu em todos os anos de estudos são barrados por uma cultura já formada dentro da organização. A resistência se torna uma das grandes dificuldades para quem deseja inovar.

Diante das imposições do mercado Global, mudar é preciso, as empresas já estão atentas em relação a isso. Buscar, atrair e reter talentos é fundamental. Se a falta de experiência do jovem Y, em alguns casos se torna um desafio, o conhecimento tecnológico, e uma grande mescla de informações contidas nele são uma grande oportunidade. O lidar com pessoas pode ser considerado o maior desafio, pois é o capital intelectual que transforma uma organização, este capital, pode fazer com que a mudança seja positiva ou negativa.

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (WOOD, 2000, p. 137)

A resistência é um fator comum, e lidar com essa resistência pode ser o diferencial da organização.

[...] um padrão bastante comum entre as pessoas é que a maioria delas associa mudanças a perdas e quando isso acontece, fica claro por que existe resistência às mudanças. Existe até um componente biológico na resistência. O que o corpo faz quando recebe um transplante de coração? Mesmo que esse coração novo e saudável signifique a diferença entre a vida e a morte o corpo tenta rejeita-lo (ou seja, resistir a essa mudança), optando pela manutenção do coração velho e doente. Se a mudança está

associada a perda, as pessoas só a aceitarão se duas coisas forem mostradas a elas: primeiro que haja uma necessidade de mudança (senão a organização poderá morrer); segundo, que haja um ganho para o indivíduo afetado pela mudança. Em outras palavras deve haver um OQEGCI (o que eu ganho com isso), para que o indivíduo seja um apoiador da mudança. (ECKES apud ARIENT et al, 2005, p. 84).

A mudança de comportamento é um processo contínuo que requer paciência, flexibilidade, e, principalmente, uma boa gestão. Os conflitos sempre existirão, desde a divergência de opiniões até o processo de crescimento individual de cada geração. Saber gerir tais conflitos é uma oportunidade criada em cima de um grande desafio.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acordo com os objetivos estabelecidos, este artigo buscou identificar quais as dificuldades que a Geração Y encontra no meio organizacional, ressaltando os fatores impactantes no comportamento organizacional. Para isso o procedimento metodológico é de caráter exploratório descritivo, uma vez que tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito do problema desenvolvido na pesquisa. Segundo Triviños, (1987), esse tipo de pesquisa, explora a realidade buscando maior conhecimento dos fatos.

Quanto aos meios, se trata de uma pesquisa bibliográfica, haja vista que busca explicar um assunto à parte, de referências teóricas as quais já foram publicadas, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito ou falado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2001, apud QUEIROZ, 2006).

Foram utilizados livros e publicações relativos ao comportamento organizacional, adaptação e resistência a mudanças. Em relação às gerações, com ênfase na Geração Y, devido à dificuldade em encontrar livros que abordassem esse tema adotou-se também como referência, alguns artigos científicos, monografias e a *internet*. Foram consultados conceitos de autores renomados e que estudam o assunto, a exemplo de: Lombardía, Stein e Pin (2008); Oliveira (2011) entre outros.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário, se tratando, portanto, de uma pesquisa quantitativa. Para Zanella (2006) quanto ao método quantitativo, este se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos

resultados, sendo apropriado para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como também comportamentos. Medição esta, realizada no presente estudo.

Dentro do universo para escolha da amostra, foram inclusos jovens entre 19 e 29 anos frequentadores de um *Shopping Centers* movimentado na cidade de Campina Grande – PB entre os meses de novembro e dezembro no ano de 2013. A amostra foi do tipo não probabilística, que de acordo com Samara (2007, p. 161) “[...] são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos de estudo”.

As informações necessárias se deram por meio de fontes primárias – referem-se aos dados obtidos através das próprias pessoas envolvidas por meio da entrevista – a coleta de dados se deu por meio de questionário contendo perguntas fechadas relacionadas aos aspectos pessoais, como idade, estado civil, escolaridade, tempo de vínculo com a organização; resistência à mudança e expectativas com a empresa e perguntas relacionadas às características do Jovem Y dentro da organização. Para evitar qualquer viés de informação garantiu-se o anonimato dos jovens que foram entrevistados.

A análise de dados foi através de frequência relativa e absoluta.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi estruturada em duas partes, sendo que uma contemplou os dados pessoais e as características dos entrevistados, tomando como apoio as próprias características da Geração Y abordadas nesse artigo, a outra parte teve uma abordagem que pretendeu focar na relação entre o entrevistado com a empresa que ele atua, analisando as dificuldades encontradas e/ou superadas, mediante conflitos internos e externos. O questionário foi desenvolvido com perguntas fechadas, objetivando recolher a opinião de 110 (cento e dez) jovens.

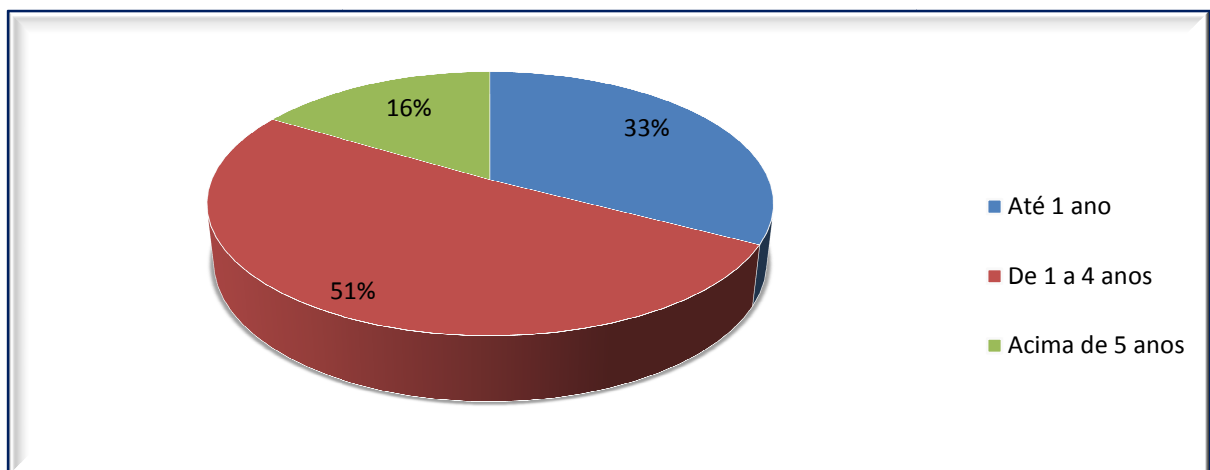
Observa-se que as questões propostas foram elaboradas com a finalidade de avaliar as características da Geração Y, as dificuldades encontradas no mercado de trabalho em decorrência do comportamento organizacional, a disparidade entre teoria e prática e os conflitos internos e externos. Outro fator de importância foi à seleção de pessoas que atuam em diferentes segmentos na cidade de Campina Grande PB, com idades entre 19 e 29 anos.

**Quadro 2 – Dados Gerais**

Idade	N	%	Escolaridade	N	%	Estado Civil	N	%
19	10	9	Ensino Médio	07	6	Solteiro	82	75
20	8	7	Profissionalizante	15	14	Casado	25	23
21	5	5	Superior incompleto	54	49	União estável	1	1
22	9	8	Graduação	23	21	Divorciado	2	2
23	14	13	Pós Graduação	11	10	TOTAL	110	100
24	9	8	TOTAL	110	100			
25	14	13						
26	22	20						
27	8	7	Gênero	N	%			
28	8	7	Feminino	61	55			
29	3	3	Masculino	49	45			
TOTAL	110	100	TOTAL	110	100			

Dados da Pesquisa (2013)

Com idade entre 19 e 29 anos, observa-se na tabela 2, que dentre as entrevistas realizadas de uma forma aleatória, mais de 50% dos entrevistados buscam uma formação acadêmica em nível superior, estão em busca de novas metas e qualidade de vida. Em relação ao estado civil, 75% dos entrevistados são solteiros, o que leva a entender que estes, buscam primeiro uma colocação no mercado para depois, talvez, construir uma família.

**Gráfico 1** Análise do tempo de vínculo que o entrevistado tem com a organização

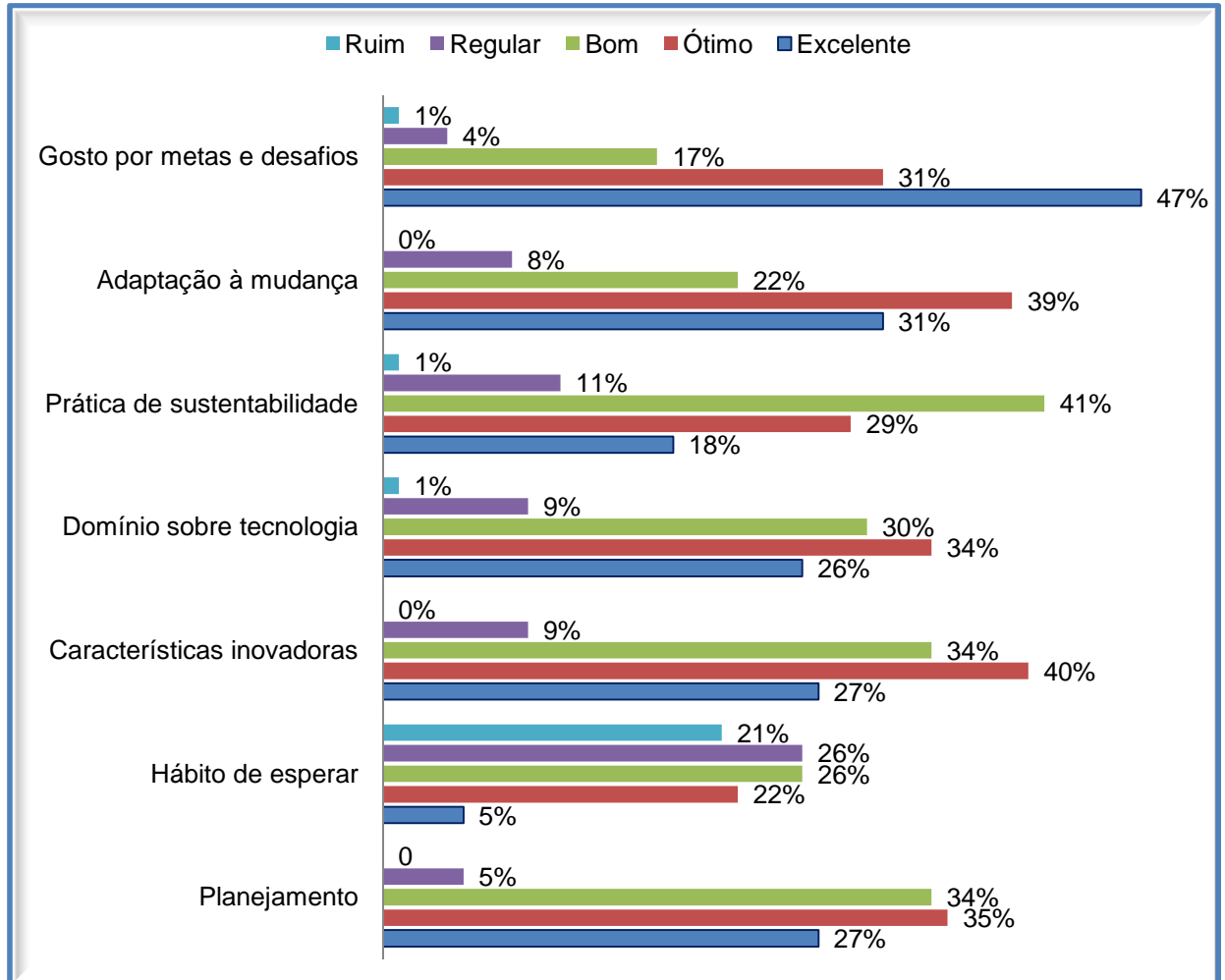
Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 1, verifica-se que 51% dos entrevistados tem o limite de 1 a 4 anos dentro da organização - o que é fácil de ser entendido em detrimento da idade -



33% estão iniciando na empresa e 16% dos funcionários estão enquadrados acima de 5 anos.

**Gráfico 2** – Características da Geração Y de acordo com a percepção dos entrevistados.



Dados da Pesquisa (2013)

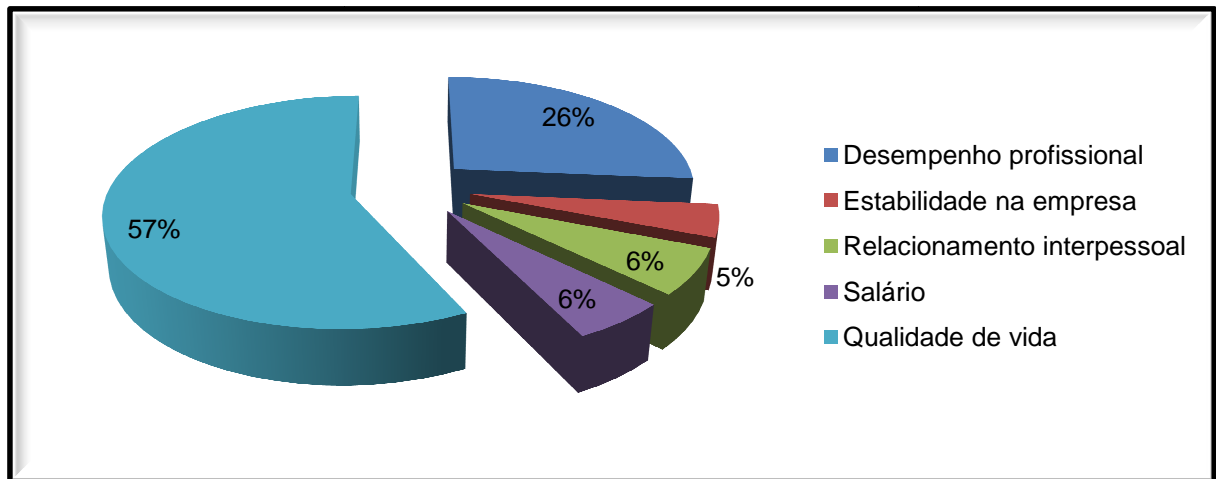
No gráfico 2, os entrevistados demonstraram um desempenho considerado ótimo nas características de adaptação à mudança, gosto por desafios, domínio sobre tecnologia, aspectos inovadores. O que pode ser explicado por essa geração ser movida por desafios constantes e ser orientada para a globalização. Tapscott (1999, p.67) explica que os jovens vivem e respiram inovação constantemente, procurando aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas. A geração Y desenvolveu de forma eficaz essa busca constante de novidades, com ênfase na liberdade de escolha.

Características como práticas de sustentabilidade e planejamento também tiveram um desempenho considerável, entre bom e ótimo.

O hábito de esperar teve variações entre ruim, regular, bom e ótimo, e, uma porcentagem mínima (5%) de excelência. Segundo 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.

A Geração Y tem pressa em receber retorno, o que justifica os dados obtidos com os entrevistados em relação ao hábito de esperar.

**Gráfico 3** – Característica mais importante no aspecto empregatício

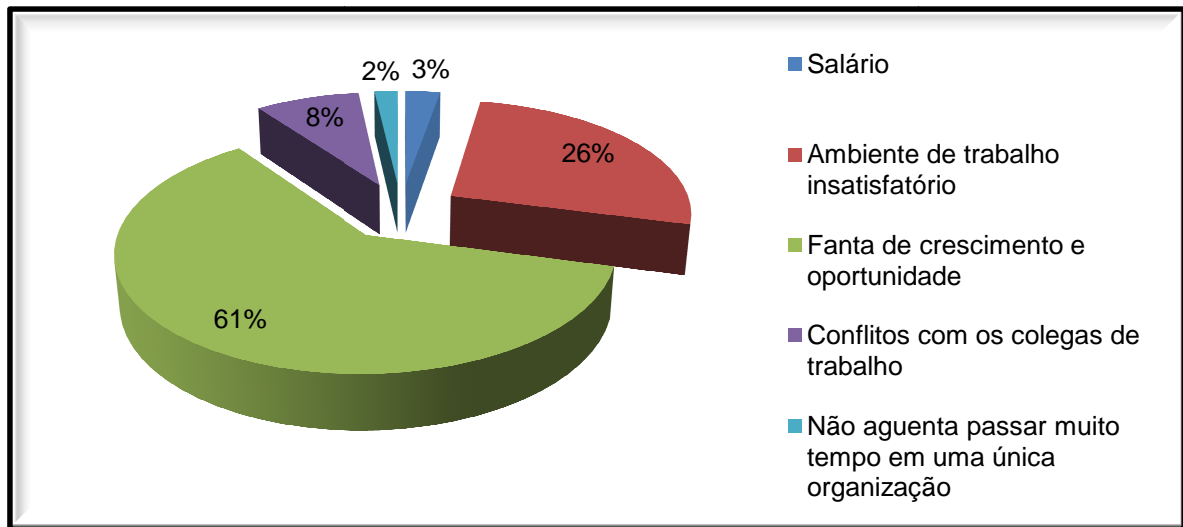


Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 3, observa-se que 57% dos entrevistados têm a qualidade de vida como o fator principal procurado dentro de uma organização, o que confirma a ideia de Lompardía; Steis e Pin (2008), quando diz que um Y recusa uma oferta de trabalho com um salário muito bom, ou com um cargo de alto nível, se a condição for dedicar integralmente ao emprego, não permitindo que desfrutem da vida pessoal.

Para 26% dos entrevistados, o desempenho profissional é a característica mais importante do aspecto empregatício, com porcentagens consideradas baixas seguem o salário com 6%, estabilidade também 6% e relacionamento interpessoal com 5%. O que pode ser explicado por essa geração ter o direcionamento da própria carreira e comprometimento com seus valores.

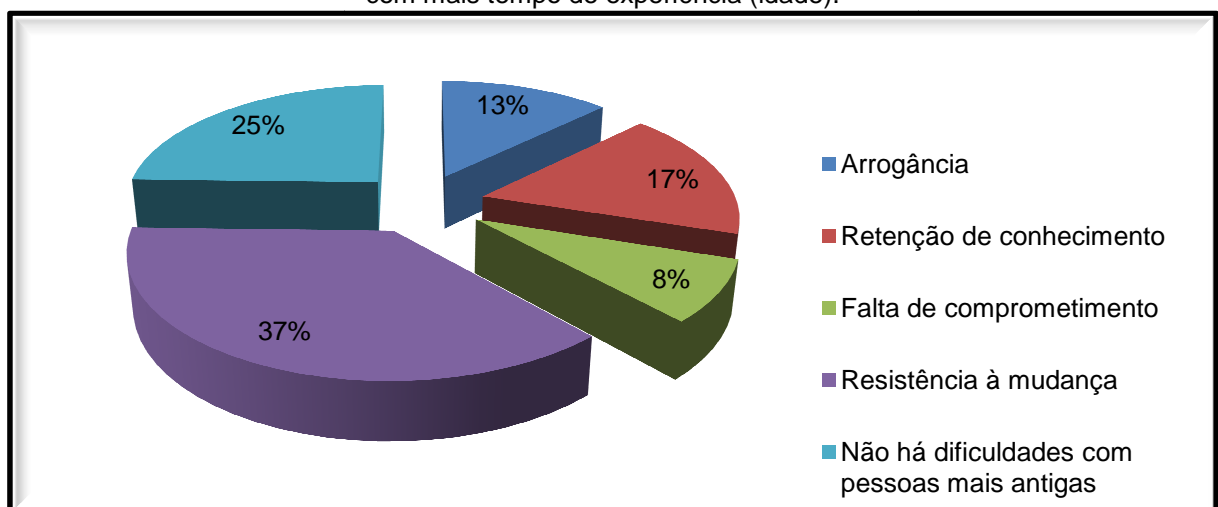
**Gráfico 4** – Fator que leva o entrevistado a perder o interesse pela organização.



Dados da pesquisa (2013)

As empresas têm dificuldades em manter o jovem Y vinculado por muito tempo na organização. O gráfico 4 mostra que a falta de crescimento e oportunidade com 61%, é o fator mais relevante que os leva a perder o interesse e procurar algo que os façam alavancar a carreira. Posteriormente tem o ambiente insatisfatório com 26%, conflitos com colegas de trabalho 8%, não aguentar passar muito tempo em uma única organização por muito tempo 3%, e o salário com uma porcentagem de 2%, deixa claro que ele saiu da prioridade para essa geração.

**Gráfico 5** – Principais dificuldades encontradas no ambiente de trabalho em relação aos profissionais com mais tempo de experiência (idade).



Dados da pesquisa (2013).

Como o objetivo desse artigo foi analisar os conflitos impactantes perante a cultura organizacional, observar as dificuldades que o jovem Y encontra com