

As gerações em perspectiva: suas características e relação com o mundo do trabalho

KARLA RÉGNIER

01 de julho 2011

Conceito de gerações

- As gerações se definem e se diferenciam a partir de um conjunto de valores, que emergem a partir de condições históricas específicas (eventos econômicos, demográficos, sociais, tecnológicos e outros), e que se tornam dominantes ou emblemáticos de uma época
- Os jovens são os portadores mais frequentes destes valores, porque são expostos a eles em sua época formativa (primeira juventude)
- Estes valores tendem a estruturar suas condutas (formas de ver e estar no mundo) ao longo de suas vidas
- Mas não são imutáveis, podem ganhar ou perder força dependendo da fase no ciclo de vida e dos novos eventos que se apresentam

Por que as empresas em geral estão se preocupando com a questão das gerações?



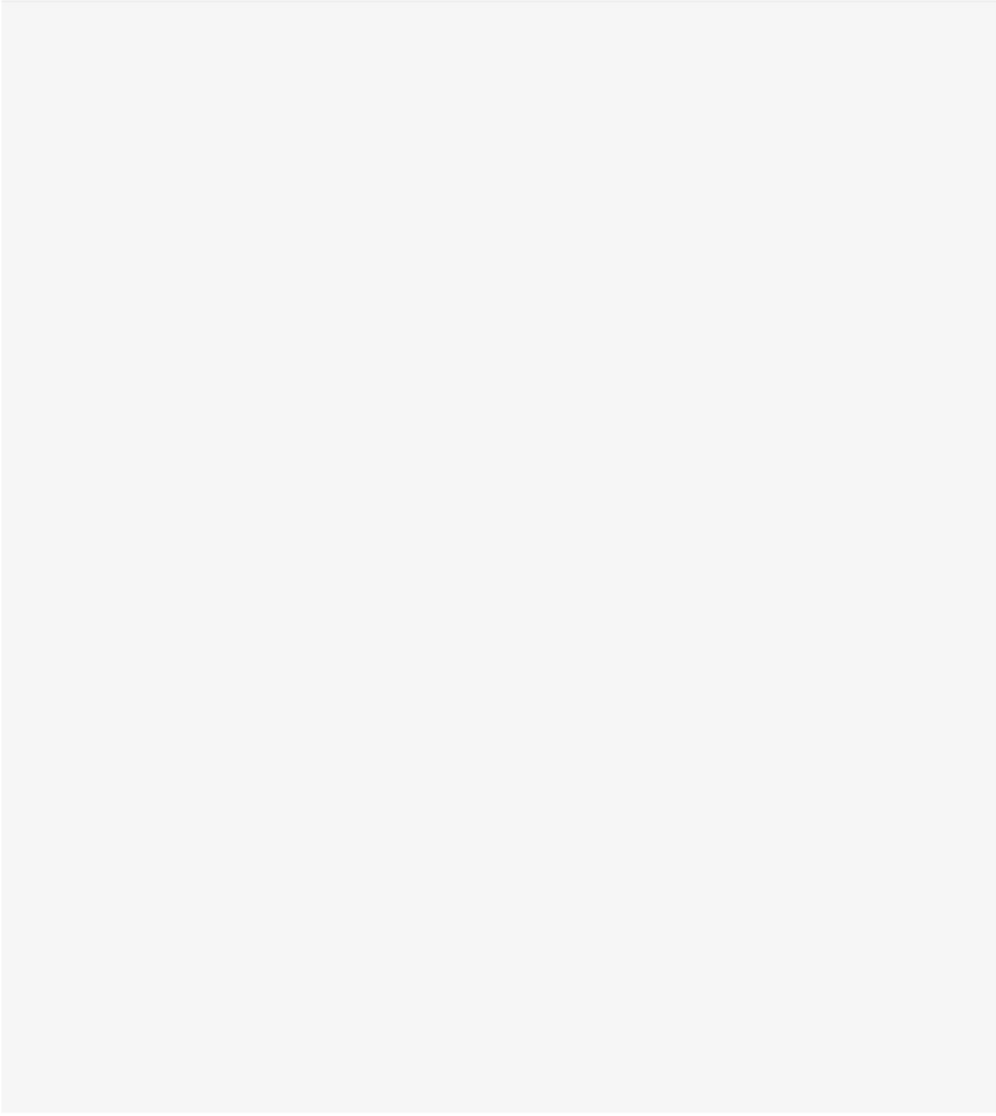
- Estão enfrentando problemas relatados como:
 - “mismatching” dos processos de recrutamento
 - Dificuldades de ‘acultramento’:
 - Choque de valores
 - Não respeito às hierarquias, normas e regras instituídas
 - Expectativas de rápido crescimento, colocando em cheque os planos de cargos e carreiras instituídas
 - Inadequação dos processos de avaliação – como e quando dar feedback?
 - Dificuldades de retenção

Dificuldades de retenção



The U.S.
Department of
Labor estimates
that **today's**
learner will have
10-14 jobs by the
age of

38



**Aumento da
visibilidade da
temática das
gerações**



Crescente exposição do tema na mídia e na Internet



RESULTADO DE BUSCAS NO GOOGLE SOBRE GERAÇÃO Y

Anos	Resultados em Brasil	Resultados em Português	Resultados na web (generation Y)
2000	13.700	14.200	33.500
2002	19.400	20.500	26.000
2004	12.700	13.500	41.000
2006	29.300	32.900	130.000
2008	102.000	160.000	541.000
2010	539.000	808.000	1.580.000
2011 (27 de junho)	463.000	647.000	3.000.000

RESULTADO DE BUSCAS NO GOOGLE SOBRE GERAÇÃO Z

Anos	Resultados em Brasil	Resultados em Português	Resultados na web (generation Z)
2000	8	64	796
2002	70	95	590
2004	47	54	630
2006	83	196	13.800
2008	693	24.000	47.400
2010	51.800	138.000	186.000
2011 (27 de junho)	39.400	86.800	478.000

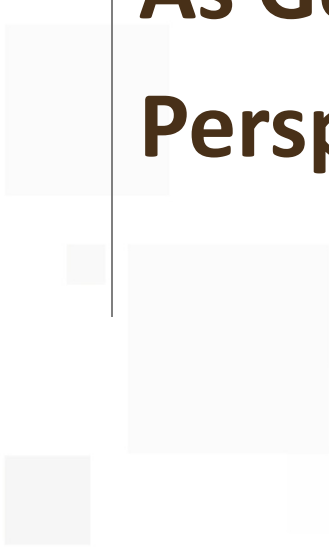
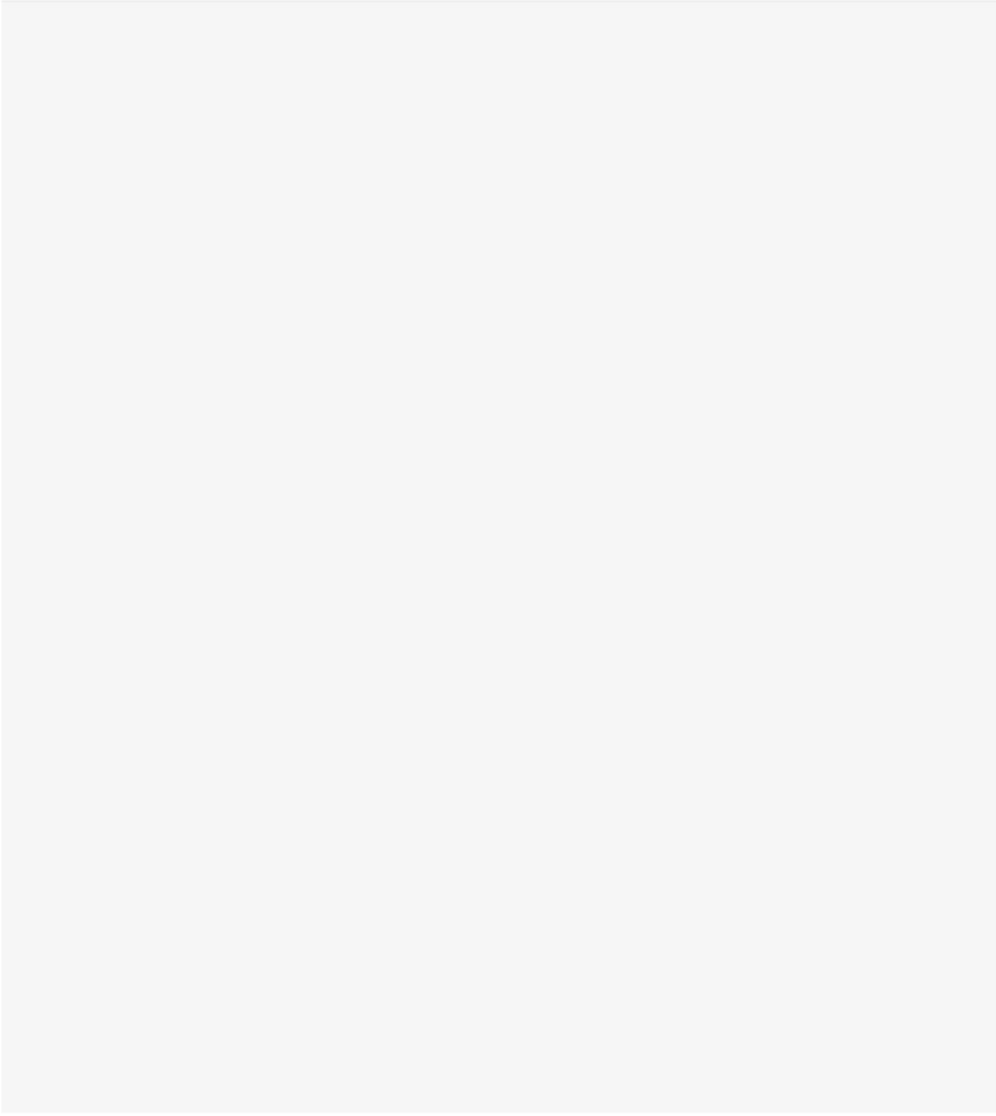
E silencio na academia

- Google acadêmico

- Portugêês “geração Y” = 303 resultados (na Web = 12.700)
- Portugêês “geração Z” = 53 resultados (na Web = 2.260)

- Banco de teses da CAPES

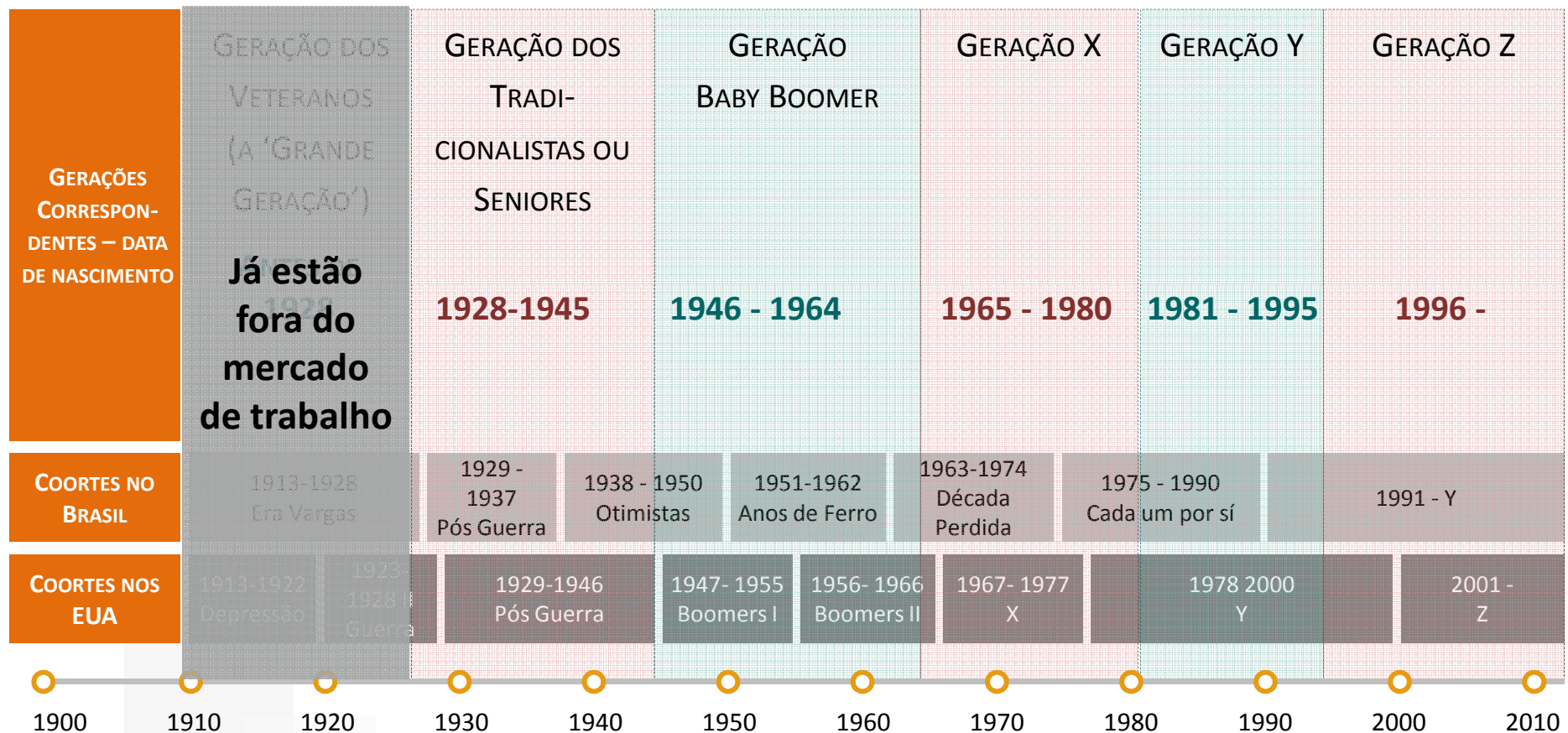
- Geração Y = 3 dissertações de mestrado (1 em 2008 e 2 em 2009) todas em Administração



As Gerações em Perspectiva



Comparação Brasil – EUA de coortes geracionais



Os Tradicionalistas ou seniores

(nascidos entre 1928 e 1945 e período de formação entre 1950 a 1965)



Contexto histórico e marcas geracionais

■ Cenário externo

- **Retomada econômica e crescimento pós guerra**
- **Medo do comunismo** – inimigo comum a ser combatido
- Tempo de **lealdade, respeito à autoridade** e ausência de vaidades pessoais
- **Alta expectativa em relação ao futuro**, fruto da vitória na guerra e do **avanço da ciência** (homem na lua)
- **Consumo é visto como positivo** e a aquisição de bens é uma medida de sucesso

■ Cenário nacional

Início do período

- Forte onda de **moralismo**: família, igreja e casamento eram as instituições mais valorizadas.
- Com o **desenvolvimento** aumenta o desejo por **consumo de bens**

Segundo período

- **Brasil: o “país do futuro”** (50 anos em 5)
- **Liberdade política** sem precedentes
- Maiores salários, rápida industrialização e um **clima de euforia**
- **Primeiros movimentos de contracultura** e transformação social (Rock e Geração Beatnik) Há **efervescência estético- cultural** (Tropicalismo, Jovem Guarda, Cinema Novo).

Os Baby Boomers

(nascidos entre 1946 e 1964 – período de formação entre 1966 a 1979)

Contexto histórico e marcas geracionais

■ Cenário externo

Início do período BB I

- **Individualistas**, perseguem sua satisfação pessoal
- **Busca da auto-expressão - movimento hippie**
- Tem **descrédito das instituições e das pessoas de mais de 30 anos de idade**
- **Juventude libertária por seu caráter sedento por mudanças**

Segundo período BB II

- **Final da Guerra do Vietnam, crise do petróleo**
- **Ameaça de desemprego, inflação e recessão.**
- Abandono dos ideais políticos: mais narcísicos. **Ao invés de hippies- Youpies**
- **Foco no consumo:** contraem dívidas e estão sempre dispostos a comprar

■ Cenário nacional (Anos de Ferro)

- **Regime militar:** direitos civis foram significativamente restringidos, a censura instituída e a oposição política banida.
- **Nos primeiros** anos, como resposta à censura, as manifestações políticas, artísticas e as passeatas em oposição ao regime intensificam-se, e os movimentos estudantis ganham protagonismo na cena política nacional
- Extinção dos movimentos sociais - **Brasil, ame-o ou deixe-o**
- Chegada do individualismo que marcou os Yuppies – levar vantagem e valorização do consumo.

Os X's

(nascidos entre 1965 e 1980 – período de formação entre 1980 a 1995)



Contexto histórico e marcas geracionais

■ Cenário externo

- **Futuro incerto: viver o presente e aproveitar o momento**
- Filhos do **divórcio e mães no mercado de trabalho**
- Mundo repleto de riscos: aprendizado de como mensurar os benefícios e custos de cada decisão
- **Adaptação e vigilância** são valores importantes (riscos e onde nada dura para sempre)
- Não adotam um padrão definido de vida: **pluralidade de comportamentos aceitáveis** (diversidade cultural, política, sexual, racial e social)
- **Surgimento da AIDs**
- Tornam-se mais pragmáticos e irônicos

■ Cenário nacional (Década perdida)

- Os movimentos estudantis perdem seu protagonismo
- **Início do processo de redemocratização:** Diretas Já (1983-1984), nova Constituinte (1988) e Impeachment do Collor (1992)
- **País passa por sucessivas crises, a inflação bate recordes históricos**, os brasileiros têm suas poupanças confiscadas durante o governo Collor (a estabilidade só chega com o Plano Real)
- Pessoas sentiam-se **frustradas com o fracasso dos planos econômicos**
- Ganha **influência o materialismo e o individualismo** da cultura de massa ocidental

Os Y's

(nascidos entre 1981 e 1995 – período de formação entre 1996 a 2010)



Contexto histórico

- Difusão dos computadores, TV a cabo, Internet e celulares
- **Escândalos de fraudes** nas grandes empresas (cenário externo) e **corrupção na cena política** reforçam a demanda por transparência
- **Ameaça do terrorismo e pressões para a restrição dos fluxos migratórios**
- Multiplicação do número de ONGs e de vozes alternativas à política institucional
- Estabilidade econômica e consolidação da democracia (Brasil)
- **Brasil (e emergentes) ganha mais importância no mundo:** BRIC, Copa 2014 e Olimpíadas 2016
- **Jovens se tornam mais auto-confiantes** (necessidades mais básicas foram supridas por seus pais e pelas condições econômicas favoráveis nas quais cresceram)

As gerações no mundo do trabalho



1935-1945



SENIORES:

SUA EXPERIÊNCIA É RESPEITADA

- Leais e muito dedicados às organizações
- Grande respeito pela autoridade
- Carreira é responsabilidade da empresa: um emprego para toda vida em uma única organização (tempo de casa)
- Valorizam a estabilidade e resistem a mudanças
- Dispostos a sacrifícios no curto prazo para obter vantagens no longo prazo
- Trabalhar é uma obrigação
- Não precisa de feed-back (no news, good news)
- Recompensa: o trabalho bem feito

1946-1964



BABY BOOMERS:

VOCÊ É VALORIZADO E NECESSÁRIO

- Fieis às organizações, vestem a camisa
- Eficientes no trabalho, são orientados a processos
- Respeitam a hierarquia
- Carreira é responsabilidade da empresa: alguns empregos ao longo da vida
- Carreira = mérito próprio
- Vive para trabalhar
- Feed-back: avaliações formais anuais
- Recompensa: dinheiro

1965-1980



GERAÇÃO X:

FAÇA DO SEU JEITO E ESQUEÇA AS REGRAS

- Não se comprometem muito com as organizações
- Desafiam a autoridade (relação mais igualitária) - tem mais respeito por competência e habilidades (mérito) do que pela idade
- Carreira é responsabilidade dos indivíduos, alguns empregos ao longo da vida – assistem as reestruturações e downsizing
- Carreira = uma parte de mim
- Trabalha para viver
- Não aprecia feed-back (não interfiram no meu trabalho)
- Recompensa: liberdade e tempo livre

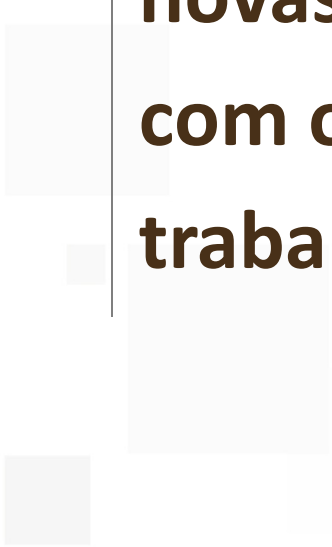
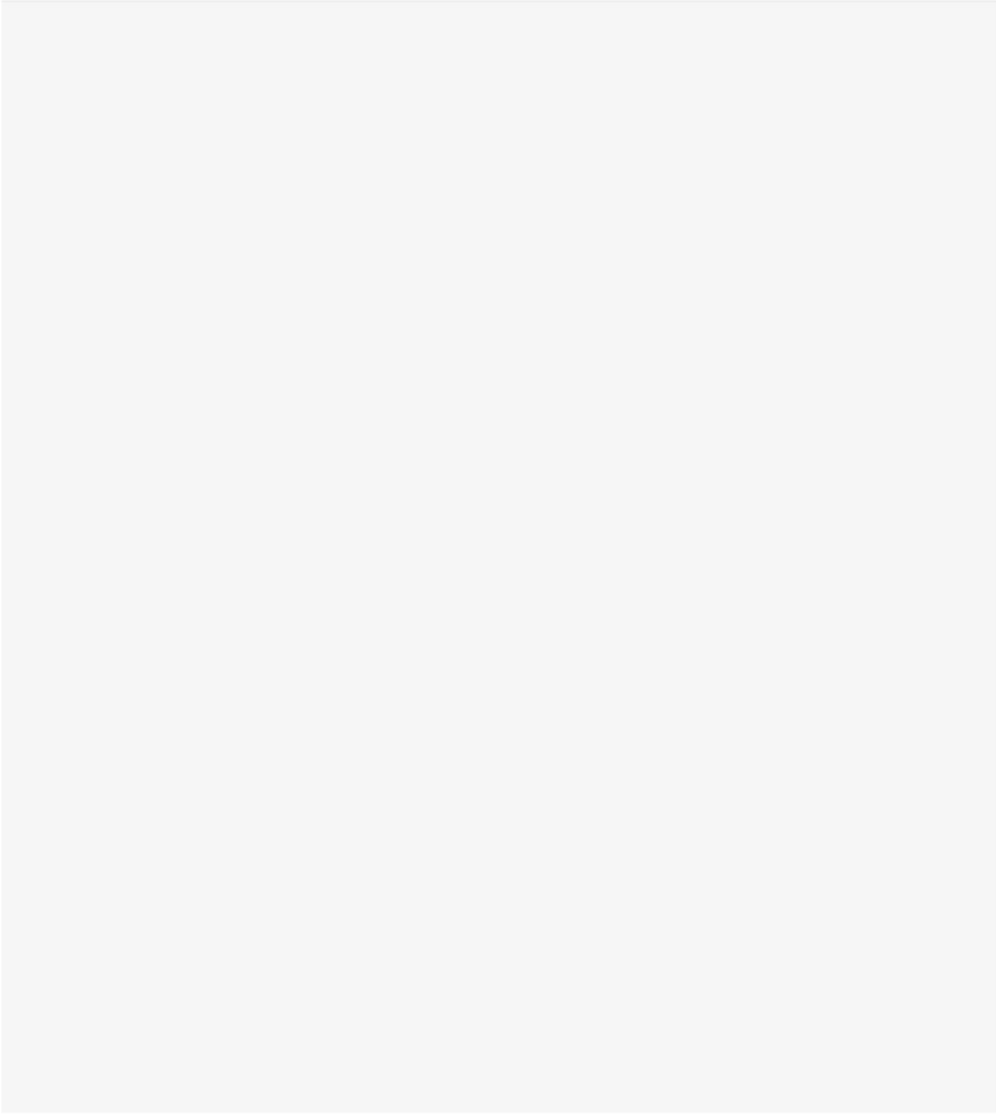
1981-1995



GERAÇÃO Y:

TRABALHE COM OUTROS QUE BRILHAM COMO VOCÊ E FAÇA DIFERENÇA

- Lealdade não às empresas, mas a fatores que valorizam (crescimento, ambiência, bônus)
- Valorizam a inclusão nas organizações, o multiculturalismo e as diferenças
- Respeitam a competência e não a hierarquia (subordinam-se a vínculos e não a cargos)
- São orientados a resultados
- Carreira é responsabilidade de cada um e (alternância entre trabalho e estudo)
- Carreira = oportunidade de agregar valor
- Trabalha para contribuir (compete consigo mesmo – ultrapassar seus próprios limites)
- Demanda feed-back constante (ao apertar de um botão)
- Recompensa: fazer a diferença
- Imediatista, pouco apreço a promessas de recompensas no futuro (aqui e agora)



A relação das novas gerações com o mundo do trabalho



O que os jovens esperam do trabalho?

- O trabalho é cada vez menos visto como necessidade, e cada vez mais como elemento de realização e expressão.

**NOVO SENTIDO
PARA O TRABALHO**

**CONJUGAR TRABALHO
COM REALIZAÇÃO
PESSOAL**

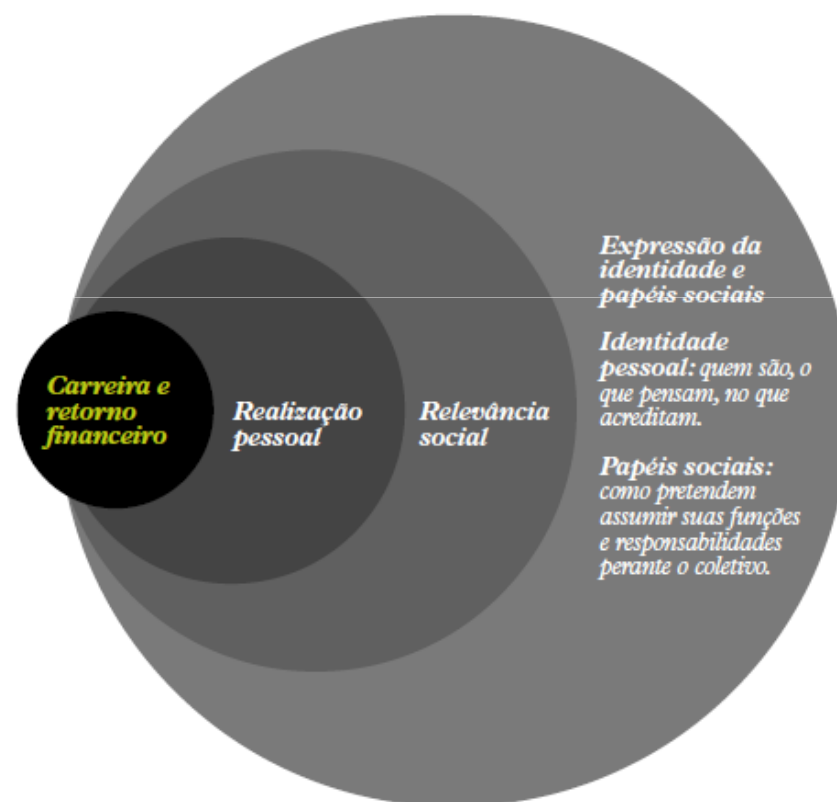
**NOVA NOÇÃO DE
SUCESSO**

O que os jovens esperam do trabalho? O ganho de importância da relevância social e a nova concepção de sucesso

Sentido do trabalho (fator externo de mobilização):

De relevância social = desenvolvimento do país (referencia nacional)

Para relevância social = inclusão social, proteção ambiental (referencia local e global)



O que os jovens procuram nas organizações?

- Salários e benefícios – estão sempre entre os elementos importantes, mas deixaram de ser “o” mais importante
- Querem alavancar suas carreiras em ambientes de trabalho que sejam “interessantes” (pessoas interessantes - com quem possam aprender, com trabalhos desafiadores)
- Querem se sentir ‘em movimento’ - aprendendo e crescendo
- Mas também buscam a qualidade de vida

O que os jovens Y's procuram nas organizações?

- Valorizam as empresas que:
 - Tem boa imagem no mercado
 - Potencial de crescimento e solidez financeira
 - São éticas nas suas relações (internas e externas)
 - São ambientalmente responsáveis
 - São socialmente engajadas
 - Disponibilizam recursos tecnológicos de ponta