

UNIUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**MENTORING E GERAÇÃO Y: UMA METODOLOGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL**

JULIANA JAESCHKE

Orientadora: Enise Barth Teixeira

RESUMO

Este artigo teve como objetivo propor a utilização do *mentoring* como metodologia de desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens da Geração Y. Buscou-se identificar os principais benefícios que o *mentoring* proporciona a seus mentorados e as mais relevantes características e os desejos profissionais destes jovens, a mais nova força de trabalho das empresas. A investigação realizada foi qualiquantitativa e descritiva, utilizando como procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica e de campo, de levantamento e de grupos de discussão, com intuito de descobrir qual a visão, os desejos e as preferências dos jovens em relação a sua vida pessoal e suas carreiras, levando em conta: profissão, mentores e líderes, e os relacionamentos entre os pares de negócios. Os resultados da pesquisa empírica revelaram que os jovens Y desejam ter um mentor, pois sentem-se mais bem preparados para o mercado de trabalho contando com o apoio das funções de carreira e psicossociais do *mentoring*, tendo ainda muitos de seus desejos profissionais e pessoais alcançados através do acompanhamento pessoal do mentor. Estudos futuros tratando das experiências de jovens Y com seus mentores enriqueceriam ainda mais o entendimento dos benefícios do *mentoring* como metodologia de desenvolvimento profissional e pessoal desta geração.

Palavras-chave:

Mentoring, Geração Y, Desenvolvimento Profissional, Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

This article had as a goal to consider the use of *mentoring* as methodology of professional and personal development of the young of the Y Generation. It also had as a target to identify the main benefits that *mentoring* provides its mentors, the most important features and the professional wishes of the young of the new work power of the companies. The investigation carried out was qualitative, quantitative as well as descriptive, using as technical procedures: bibliographical research, survey and groups of discussion, with the intention to discover the points of view, the wishes and the preferences of the young regarding their personal lives and careers, taking into account: profession, mentors and leaders, and the relationships between the business-oriented partners. The results of the empirical research concluded that the Y young wish to have a mentor, because they feel better for the work market counting on the support of the functions of career and psychological and social skills of mentoring. In addition, many of their professional wishes accomplished through the personal accompaniment of the mentor. Future studies regarding experiences with the young with their mentors would enrich the comprehension of the benefit of *mentoring* as methodology of professional development of this generation.

Key Words:

Mentoring, Generation Y, Professional Development, Organizational Learning.

1. Introdução

O modelo de gestão de sucesso do passado está perdendo a eficiência, principalmente por causa das novas gerações, que reagem de maneira diferente às premissas de lideranças sedimentadas nos gestores atuais (OLIVEIRA, 2010).

Até pouco tempo atrás era satisfatório que os profissionais aprendessem como montar planilhas, fazer orçamentos, organizar e designar pessoas e colocassem estes conhecimentos em prática em seus trabalhos. Atualmente, isso já não é mais suficiente, as empresas precisam de profissionais com capacidade de desenvolver e transmitir as pessoas - que são o bem maior das organizações - visões, metas, objetivos e estratégias. Esses profissionais são os líderes, que são e serão os responsáveis pelas mudanças e avanços das organizações de sucesso. (KOTTER, 1999).

Esses líderes, nos dias de hoje, para obterem reconhecimento em suas carreiras, estão tendo que trabalhar de maneira muito diferente dos vistos no século XX. Drucker (1992) previa que os gerentes e executivos das empresas de sucesso de amanhã irão fazer coisas ainda mais diferentes daquelas feitas pelos gerentes e executivos de ontem e hoje.

Pela primeira vez na história corporativa quatro gerações dividem o espaço das empresas (LAFUENTE, 2009). Pirotti *et al* (2011) apontam, que estas gerações: *Belle Époque* ou Veteranos, *Baby Boomers*, X e Y, possuem características e expectativas muito diferentes umas das outras, causando na maioria das vezes, grandes desafios para os gestores, que rotineiramente precisam evitar conflitos, auxiliando os colaboradores mais antigos a se adaptarem aos mais novos, e por outro lado, aos mais novos a compreender os veteranos.

As pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1999 integram a Geração Y (ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2010; 2011; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; ROBBINS, 2010; LAFUENTE, 2009; ALONSO, 2009). Esta é a geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança e sua felicidade. Por causa deste zelo e cuidado as crianças Y tendem a ser mais alegres e autoconfiantes e cheias de energia (LOMBARDÍA *et al*, 2008).

Os Y são silenciosos e parecem saber exatamente o que querem. Integram a geração que Lombardía *et al* (2008, p.3) denomina de “geração dos Power Rangers e da internet, da variedade, das tecnologias que mudam contínua e vertiginosamente”. Os autores acrescentam que os Y não são polêmicos e nem pedem autorização, simplesmente agem e reivindicam seus objetivos em blogs instantânea e constantemente.

A inserção das crianças troféus, classificação de Alsop (2008) para os jovens da geração Y, os mais novos profissionais a ingressar no mercado de trabalho, tem se configurado em situação cada vez mais presente e desafiadora. E diante desta realidade, as organizações necessitam rever seus estilos de gestão, que se constituíam como eficientes no passado, e provavelmente não funcionem mais. Cabe aos gestores, portanto, adotar práticas capazes de conciliar as diferentes gerações – com suas expectativas e desejos - no mesmo espaço de trabalho (ALSOP, 2011; ROBBINS, 2010; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; TAPSCOTT, 2008).

Dentre a nova visão em relação ao ambiente de trabalho que estes profissionais, os Y, trazem ao dia-a-dia das organizações estão desejos de: desenvolver trabalho em casa com horários flexíveis, reconhecimentos diários, promoções antes do tempo, integração entre vida pessoal e vida profissional, preocupação social, constante acesso as mídias digitais, entre outras (ALSOP, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; LOMBARDÍA *et al*, 2008).

O agrupamento dessas características e desses anseios leva ao entendimento de que ao ingressar no mercado de trabalho os profissionais Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, diferente do que foi vivido pelas gerações anteriores (VASCONCELOS *et al*, 2009).

A questão norteadora deste estudo é: Como desenvolver profissionalmente esta nova geração, tão diferente das anteriores?

Este estudo parte do pressuposto que o desenvolvimento da Geração Y seja feito através do *mentoring*, que não é uma novidade da administração, suas origens remontam da mitologia grega (ROBBINS, 2010; VERGARA, 2010).

O *mentoring* ou a mentoria segundo Juer, Santos e Santos (2009 *apud* ENSHER; MURPHY, 2005) surgiu como ferramenta de desenvolvimento e crescimento, pessoal e profissional, nas empresas na década de 1970 e vem evoluindo com as mudanças no mercado do trabalho. O mentor é o responsável pelo *mentoring* e para Oliveira (2011, p. 71) mentores são “aquelas pessoas que dedicaram tempo e energia para ajudá-los [seus orientandos] a se desenvolver”.

E o mentor está sendo valorizado pelos jovens Y, como profissional que desenvolve suas habilidades, demonstram interesse em ajudá-los a navegar pelo ambiente empresarial em busca das melhores oportunidades (ALSOP, 2008).

As funções do *mentoring* são de carreiras e psicossociais (COSTA; DIAS, 2011 *apud* KRAM, 1985). O mentor, na visão de Souza e Dias (2008), assume as funções de: apoio para formação e realização de objetivos; motivação; *coaching*; aconselhamento; amizade; desenvolvimento de habilidades comportamentais e técnicas; proteção e sensibilização para causas sociais. São eles que repassam para seus orientandos suas experiências agindo como referências, como modelo, como instrutores dispostos a ensinar o que sabem dando orientação e apontando direções (OLIVEIRA 2011).

Este artigo tem como objetivo principal, portanto, estabelecer uma discussão sobre a metodologia *mentoring* na gestão dos profissionais da Geração Y. E como objetivos específicos o desejo é identificar: quais as expectativas dos jovens Y quando da sua inserção no mercado de trabalho; qual a visão destes jovens a respeito de seus futuros líderes e o relacionamento com os mesmos; e por último, quais os benefícios que um mentor poderá proporcionar a suas carreiras.

O texto está estruturado em cinco tópicos, sendo o primeiro a presente introdução, o segundo tópico, consiste no referencial teórico, o qual divide-se em cinco sub-tópicos: as organizações bem sucedidas do século XXI; o *mentoring* como ferramenta de desenvolvimento profissional; as gerações anteriores: Veteranos, *Baby Boomers* e X; as características da Geração Y; e a relação do *mentoring* e a Geração Y. O terceiro tópico diz respeito à metodologia deste estudo, a qual classifica-se quanto aos meios como bibliográfica, de grupos de discussão e de levantamento, o quarto apresenta os resultados das pesquisas realizadas com jovens, e o último, trata das considerações finais e sugestões para futuras investigações.

2. Referencial Teórico

2.1. As Organizações do Século XXI: em busca da sobrevivência e competitividade

Em relação à população economicamente ativa, nos Estados Unidos, os operários de indústrias já foram reduzidos de mais de um terço para menos de um quinto da força de trabalho (DRUCKER, 1992). Este estudioso, visualizava que aproximadamente no ano de 2010 - dali a menos de 20 anos - estes irão representar, nos países desenvolvidos, uma parcela equivalente aquela dos trabalhadores rurais de hoje, ou seja, um vigésimo do total dos trabalhadores.

Esta transformação, já prevista por Drucker (1991), ainda antes do início dos anos 90, não foi resultado de políticas governamentais ou da diminuição da produção e do consumo,

nem mesmo da queda das importações. Os governos vêm mundialmente incentivando a produção, a população aumenta ano após ano e os mercados de importações e exportações estão em ampla expansão. A mudança no cenário de mercado de trabalho é, portanto, resultado de outros fatores.

O primeiro fator é a constante mudança das indústrias, que estão deixando de ser intensivas de mão-de-obra para ser intensivas de conhecimento e este urgente, conforme Kotter (1999, p.164, grifos do autor), que diz que “(...) a complacência está praticamente ausente, onde as pessoas estão sempre procurando tantos problemas quanto oportunidades e onde a regra é ‘fazer imediatamente’”. E o segundo fator foi a difusão mundial da descoberta, ou das duas invenções americanas dos anos 40, o ‘treinamento’ e a ‘gerência’ que reverteram a possibilidade de economias subdesenvolvidas atingirem, em curto espaço de tempo a produção de economias desenvolvidas (DRUCKER, 1992).

Desta forma as empresas que sobreviverão as constantes mudanças do mundo de trabalho são as que agregarão conhecimento a produção de seus bens, além de ter apurado senso de urgência nas informações sobre clientes, concorrentes, funcionários, acionistas, desenvolvimentos tecnológicos e resultados financeiros. Estas empresas farão destas informações seu o aprendizado contínuo, ou aprendizagem organizacional, que garantirá sua vantagem competitiva (SENGE, 2010; KOTTER, 1999).

Dentre outras características, apontadas pelos estudiosos, sobre as empresas de sucesso no século XXI, a liderança é um forte ponto comum a todos eles, liderança, essa, que administrará a maior vantagem competitiva do século: o talento humano (OLIVEIRA, 2002; DRUCKER, 1992; CHIAVENATO, 2002; ROBBINS, 2010).

Confúcio, há mais de 2500 anos argumentou que: “para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um humano”.

Liderança, portanto, requer humildade suficiente para aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada a escolhas da empresa (VERGARA, 2010).

O desenvolvimento total do potencial dos líderes não acontece em cursos superiores, técnicos ou preparatórios. As habilidades mais complexas da liderança surgem no dia-a-dia das empresas, onde passamos a maior parte do nosso tempo desperto. É fundamental que as empresas sejam locais de aprendizado vitalício, ou aprendizado constante. E que estes locais incentivem positivamente o surgimento e o aprimoramento de suas lideranças.

O modelo autêntico de organização líder do século XXI ainda não existe, como declara Jones (1997). Vestígios dele começam a surgir, alguns estudiosos (SENGE, 2010, SCHEIN, 2009; FLEURY; FLEURY, 1995) apontam, tendo como ponto comum, para uma cultura de aprendizado contínuo dos funcionários.

Tendo em vista esta realidade, em primeiro lugar é necessário entender que para uma organização aprender é imprescindível que os líderes apóiem e incentivem o aprendizado entre todos os envolvidos na empresa, desde o mais alto ao mais baixo nível hierárquico. Assim, nas empresas de sucesso deste século, não basta ter uma pessoa – um consultor ou o responsável pelo setor de aprendizagem da organização – pessoa esta que esteja aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções apenas na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens dos ‘grandes estrategistas’ (SENGE, 2010).

Oliveira (2002) acredita que a tendência mundial mostra que as empresas se tornaram, na prática, escolas. A crescente pressão competitiva movida pelas inovações tecnológicas e pela globalização tornou indiferentes os limites entre educação e trabalho. Esta indiferenciação produziu o conceito vital de produção de conhecimento, transformado em uma meta educacional: a aprendizagem organizacional. O referido autor ainda acrescenta que governos como o do Reino Unido já propõe, em seu país, a unificação do Ministério do Trabalho com o da Educação, para atender a empregabilidade, que está associada a

aprendizagem permanente para se manter competitivo, acompanhando as tendências do mercado de trabalho.

“O modelo de criação de uma cultura de aprendizado envolve necessariamente o *coaching* e o *mentoring* como importantes ferramentas para a liderança organizacional” (CHIAVENATO, 2002, p.180). O *mentoring* se situa hoje como o mais simples e barato investimento em pessoas e aquele que proporciona retornos maiores e imediatos.

2.2. O Mentoring

O *mentoring* não é uma novidade da administração, suas origens remontam aos tempos da Antiguidade (VERGARA, 2010; ROBBINS, 2010; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). A origem do termo mentoria se deu na mitologia grega, no entendimento de Vergara (2010, p.109) “mentor (...) nome do amigo e guia de Ulisses, também chamado Odisseu, e de seu filho Telêmaco”. O objetivo do mentor, nas suas origens na Grécia antiga, era cuidar de Telêmaco e orientá-lo, além de ser, também, o mentor responsável pelo desenvolvimento físico, social, intelectual e espiritual dos jovens na época (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; BONVENTTI, 2011; VERGARA, 2010).

Ainda hoje, e cada vez mais, o mentor está sendo valorizado pelas organizações e pelas pessoas como um profissional que influencia, ouve, ajuda a clarear idéias e a fazer escolhas, guia e aconselha seus orientandos. Agregando assim, o valor as pessoas nas organizações e auxiliando para que elas e suas empresas aprendam mais rápido e melhor que seus concorrentes. O que para Senge (2010) é o diferencial dos negócios deste século.

O mentor é um funcionário ou profissional experiente que apóia, aconselha e incentiva seu orientado – funcionário ou profissional que está iniciando na empresa ou no mercado de trabalho. O *mentoring* proporciona impulso para as pessoas que requerem ajuda, orientação e visão de futuro para serem bem sucedidas (CHIAVENATO, 2002; ROBBINS, 2010). Mentor é a pessoa que tem a capacidade de ajudar os outros a aprender (SENGE, 2010; VERGARA, 2010). Na relação entre mentor e mentorado, o conhecimento da empresa se mantém e são preparados futuros talentos para a organização (BONVENTTI, 2011).

Para Robbins (2010) o mais relevante da relação mentor-orientando é que ambos ganham com a experiência do *mentoring*. Ao que parece, existe concordância nas literaturas de que uma relação eficaz de mentoria propicia o desenvolvimento profissional, apoio psicológico e *networking* ao orientando; e para o mentor, o reconhecimento e respeito dos pares e dos superiores, o entusiasmo e a motivação pessoal, as informações a respeito de possíveis problemas nos níveis inferiores e novos conhecimentos.

O *mentoring* organizacional pode ser formal ou informal. Quando informal os líderes identificam algum funcionário que tenha pouca experiência, mas potencial de crescimento e desenvolvimento. Estes líderes submetem este funcionário a testes e atividades desafiadoras, a fim de certificarem se realmente este funcionário tem potencial futuro, caso afirmativo, o líder vai iniciar seu papel de mentor, desenvolvendo uma relação mais próxima do orientando, mostrando como a empresa funciona fora dos procedimentos e estruturas formais e contando como superou as barreiras iniciais na carreira e como solucionou problemas com o mínimo de estresse (ROBBINS, 2010).

Por sua vez, Robbins (2010) entende que, quando formal, é a empresa que direciona quem serão os mentores e quem serão os orientandos, evitando assim, que pelo processo identificação livre dos líderes dos seus possíveis orientandos, os grupos de minoria e as mulheres fiquem fora dos programas de mentoria.

As empresas, quando implantam o *mentoring* formal, procuram provocar algumas mudanças em seu pessoal, para que, por meio da ajuda dos mentores, seus funcionários

estejam mais preparados para: desenvolverem-se em suas carreiras; sistematizar suas idéias; construir caráter sólido e ético; exercer liderança; comprometer-se com a empresa; expandir sua visão de mundo, entre outras competências técnicas e comportamentais (VERGARA, 2010).

O *mentoring*, no seu modelo tradicional atende a duas funções na vida dos mentorados. São elas: funções de carreiras e funções psicossociais e estas são decisivas para o desenvolvimento pessoal e profissional dos orientandos. As primeiras constituem aspectos da relação que aprimoram os laços de aprendizagem e preparam para o progresso contínuo na organização. Já as segundas enfatizam a identidade e a auto-estima nos papéis profissionais (COSTA; DIAS, 2011 *apud* KRAM, 1985).

As funções de carreiras visam incrementar o avanço profissional dos orientandos, através das experiências profissionais e do conhecimento que o mentor oferece aos seus orientandos. Elas são eminentemente técnicas, como por exemplo: conseguir tarefas desafiantes e desenvolver ao máximo as habilidades de seu mentorado; bem como, defender a reputação do seu protegido e patrocinar o mentorado para possíveis contatos ou promoções. Já as funções psicossociais são compostas por aqueles aspectos que melhoram a autoconfiança e o senso de competências dos orientandos, além de aumentar sua eficácia nas áreas de atuação pessoal, estilo de liderança, visão de futuro e tomada de decisões. Estas últimas são, por sua vez, eminentemente comportamentais, por exemplos: servir de modelo, oferecer amizade, compartilhar experiências pessoais, reduzindo assim a ansiedade e a insegurança do mentorado (ROBBINS, 2010).

Salgues, Vilanova e Salgues (2007) descobriram, em seu estudo, que nas relações entre mentor e orientando as características do *mentoring* que são, para os orientandos, mais relevantes foram: *feedback* ao orientando; o desejo de compartilhar conhecimento; saber como compartilhar este conhecimento; querer que o orientando desenvolva satisfatoriamente sua vida profissional; acreditar no potencial do orientando e ter satisfação na carreira.

Então quando bem realizado, o *mentoring* faz uma diferença significativa, alavancando fortemente o crescimento da carreira e faz com que as pessoas passem a ganhar mais status e posição, do que aquelas que não recebem apoio e suporte dos mentores.

2.3. As Gerações Anteriores

Atualmente, quatro gerações estão trabalhando nas organizações, são elas: Veteranos ou *Belle Époque*, *Baby Bombers*, X e Y, ou *Millennials*. Cada uma destas gerações com valores e expectativas muito diferentes, o que tem provocado conflitos e, por conseqüência um dos maiores desafios de gestão para os empresários (ALSPO, 2008, LOMBARDÍA *et al*, 2008, LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; LAFUENTE, 2009; ALONSO, 2009).

É importante ressaltar que, apenas a faixa de nascimento de cada pessoa não é determinante para definir a qual geração ela pertence; é preciso analisar conjuntamente a classe social, a educação e o acesso a inovações e tecnologias; e aí, todos estes dados conjugados, vão influenciar na adequação de cada pessoa a sua geração.

A geração que está, atualmente, há mais tempo presente nas empresas é a dos Veteranos que nasceram entre 1920 e 1940, são práticos, dedicados e valorizam as hierarquias (OLIVEIRA, 2010; LOMBARDÍA *et al*, 2008) As crianças desta geração cresceram vendo o mundo mergulhado em uma depressão econômica, com famílias imigrando em busca de trabalho ou fugindo da intolerância política provocada pela Primeira Guerra Mundial. Os valores de compaixão e solidariedade foram fortemente desenvolvidos nos jovens dessa geração, uma vez que viveram as catástrofes das duas Guerras Mundiais e sentiram o que é ter

a família separada pela destruição destas Guerras. Oliveira (2010, p.48) ressalta que “reconstruir a sociedade foi o grande motivador, a grande missão destes jovens”. Conseguir um bom emprego, trabalhar duro e ser leal a empresa têm sido as expectativas dos membros desta geração (ALONSO, 2009).

Entre 1945 e 1960 nasciam os *Baby Boomers*, que tem como principais características, a auto-motivação, a liderança por consenso e o foco no trabalho (LOMBARDÍA *et al*, 2008). Esta época foi mundialmente marcada pela euforia diante do pós-guerra, com um aumento no número de nascimento de crianças, uma vez que estas poderiam usufruir de um tempo muito melhor do que o experimentado por seus pais. Esta geração aprendeu desde cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e trabalho (OLIVEIRA, 2010). Com relação ao trabalho, para eles interessava competir, ser parte do mundo corporativo e ter sucesso nele (ALONSO, 2009).

Entre os anos de 1960 e 1980, surgia a Geração X com forte senso de desinteresse, anti-compromisso e liderança baseada nas competências (LOMBARDÍA, *et al* 2008). Juntamente com esta geração surgiram os Movimentos *hippies* e as rebeliões de estudantes, que passaram a fazer parte do cenário de quase todo o mundo. Tudo acontecia em excesso. Esta geração foi marcada pelo surgimento da TV, que afetou de forma significativa as rotinas e os horários das famílias (OLIVEIRA, 2010).

Os jovens da Geração X especializaram-se em administração e ecologia, diferentemente das gerações anteriores, que centravam seus estudos em ciência política e psicologia (CONGER, 1997). Eles são práticos, sensatos e independentes, e tem características que são muito úteis para superar as crises das organizações (ALONSO, 2009).

2.4. A Geração Y

A geração mais recente a ingressar no mercado de trabalho – a Geração Y, ou *millennials*, ou ainda, NetGeneration – é composta pelas pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1999 (OLIVEIRA, 2010; ALSPO, 2008; LOMBARDÍA *et al*, 2008).

As crianças troféus, assim designadas por Alsop (2008) como os hoje jovens Y, cresceram e estão chegando agora na fase adulta e, conseqüentemente ao mercado de trabalho e, portanto, interferindo de maneira mais direta nos destinos da sociedade e das empresas (ALSOP, 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; ROBBINS, 2010; LOMBARDÍA *et al*, 2008).

São várias as características marcantes e que diferem consideravelmente esta geração Y, das anteriores (TAPSCOTT, 2008). E também são vários e grandes os desafios que empresários estão enfrentando para tentar integrar esta nova geração as demais já atuantes no mercado de trabalho (ALSOP, 2008). Mesmo sabendo que os conflitos entre gerações existem desde tempos imemoriais, as reclamações dos jovens Y a respeito de seus colegas e a indignação destes mesmos colegas com o novo jeito de pensar dos Y, tem incentivado estudiosos e empresas a encontrar meios para que as relações entre estas quatro gerações de trabalhadores sejam menos conflituosas (ALONSO, 2009).

Esses jovens nasceram em famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio dos pais é bastante diferente do que havia nas gerações anteriores, como exemplo pode-se mencionar a independência emocional e financeira e autonomia das mães destes jovens. Mas essa nova estrutura familiar criou uma situação ambígua, as mães, procurando compensar sua ausência passaram a oferecer a seus filhos atividades extracurriculares de línguas estrangeiras; esportes; música; entre outras. Eram seus pais que organizam o tempo livre de seus filhos, determinando quais atividades seriam desempenhadas (OLIVEIRA, 2010; ALSOP, 2008).

Nenhuma geração anterior recebeu tantos cuidados, tantos estímulos e tantas informações que pudessem levar os jovens a uma qualificação mais elevada, e isso é perceptível hoje nos ambientes de trabalho, com a chegada dos profissionais Y, que muitas vezes vêm acompanhados ao trabalho por seus pais, são muitos os pais que reivindicam melhorias salariais para seus filhos, indo até as empresas para descobrir porque seu filho, ou sua filha, está chegando em casa tão tarde. Os pais desta geração são, de acordo com Alsop (2008) pais-helicópteros, pois os **pais dos jovens Y estão presentes no centro de suas vidas**.

A Geração Y nasceu juntamente com os *videogames* e é por isso que tem grande conhecimento e facilidade em brincar com jogos eletrônicos deste tipo. Duas características destes jogos estão presentes em praticamente todas as suas modalidades: as fases de jogo e os placares de recordes. Esses são uns dos motivos pelos quais os jovens Y estão sempre em busca de novos desafios profissionais e pessoais, com o objetivo de receber reconhecimento – mudar de fase e ver seus nomes nas listas de mais, mais.

Esta é uma das marcantes características desta geração, características estas, que estão claramente presentes no ambiente de trabalho destes jovens, uma vez que para eles o *feedback* diário ou pelo menos semanais são fundamentais (OLIVEIRA, 2010, LAFUENTE, 2009, ALONSO, 2009). E esta necessidade de *feedback* também é uma consequência da criação destes jovens, que sempre receberam reconhecimento diário de seus pais, apenas, muitas vezes por terem feito a lição de casa (ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2011). Alsop (2008, p. 97, tradução nossa) ainda acrescenta em seu livro o depoimento de uma jovem que diz “dinheiro sempre é importante, [...] mas pra mim nada me faz querer dedicar-me mais ao trabalho, do que o reconhecimento pela tarefa que você fiz”.

Os computadores e os telefones celulares são para os Y, o que foi a máquina de escrever e os telefones sem fio para as gerações anteriores. As consequências desta disparidade tecnológica da nova geração também são visíveis nos ambientes de trabalho de hoje. Os Y, **nativos digitais**, mesclam com facilidade **trabalho e entretenimento**, enquanto que para as gerações anteriores, principalmente veteranos e *baby boomers*, trabalho e entretenimento são coisas distintas e cada uma deve merecer seu momento (SMITH, 2009).

Os integrantes da Geração Y são considerados filhos da tecnologia por representarem a primeira geração da história totalmente imersa na interatividade, hiperestimulação e ambiente digital. Toda essa interatividade e instantaneidade não permitiram que a paciência e a laboriosidade fossem desenvolvidas nos Y, e sim o “já” e o “agora”; isso fez com que desejassem ser **promovidos nas empresas muito cedo**, mesmo que seja antes do tempo. Esta é uma geração de resultados, não de processos (TAPSCOTT, 2008; LOMBARDÍA *et al*, 2008, LIPKIN; PERRYMORE, 2010), por isso querem seus trabalhos avaliados pela qualidade e quantidade, sem precisar ficar horas fixas no ambiente de trabalho, ou seja ter um **horário flexível** (ALSOP, 2008).

O acesso à mídia digital deixa os Y mais felizes e produtivos (LIPKIN; PERRYMORE, 2010), por consequência disto Tapscott (2011) aconselha que as empresas não devem banir o Facebook ou outras redes sociais, e sim descobrir como usá-las a seu favor. Novas ferramentas como wikis, blogs, telepresença, tags, filtros de colaboração, RSS, entre outros, podem ser o impulso do alto desempenho dos jovens Y e destas empresas que se adaptarem aos padrões desta nova geração.

Esta geração, muito mais do que as anteriores, busca um **significado e o motivo para a realização de seu trabalho** (ROBBINS, 2010; ALSOP, 2008; LAFUENTE, 2009). E é por isso que as empresas precisam mudar suas formas de recrutamento, seleção, treinamento, carga horária, local de trabalho, entre outras políticas e práticas que até então eram bem sucedidas. Os jovens Y, quando contratados, nos primeiros três meses de experiência no novo emprego avaliam a empresa, e decidem se continuam trabalhando nela, ou se vão em busca de outra oportunidade; e não o contrário como visto até hoje com as outras gerações

(TAPSCOTT, 2011; LIPKIN; PERRYMORE 2010).

Além destas mudanças na área de gestão de pessoas, que as empresas foram/estão sendo obrigadas a implantar, a partir da chegada dos Y aos ambientes de trabalho, várias outras posturas estão sendo alteradas nas organizações que desejam manter motivados seus funcionários Y.

Aos integrantes da geração *baby boomers* ser feliz ao se aposentar era suficiente. Já os trabalhadores integrantes da Geração Y desejam a felicidade agora, eles não querem, e nem vão, esperar a aposentadoria para serem felizes (OLIVEIRA, 2010; 2011). Alsop (2008, p.184) destaca que “os Y desejam que o ambiente de trabalho seja divertido, [...] tratamento suave, dias de férias extras e tempo para atividades voluntárias e sociais”. Em vista da chegada dos Y aos ambientes de trabalho, percebe-se uma nova ética profissional nas empresas, conforme apresentamos no quadro, com valores e regras diferentes dos até então vigentes.

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

Quadro1 : Nova ética profissional da Geração Y

Fonte: LIPKIN; PERRYMORE (2010, p. 127).

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional para os integrantes da Geração Y não é mais suficiente, para eles o que vale vai mais além, é a **integração entre vida pessoal e profissional**, esta geração é a primeira a rejeitar o termo *workaholic*. Os jovens Y não vêem o tempo de trabalho e o tempo pessoal separados (LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LOMBARDÍA, 2008; TAPSCOTT, 2008; LAFUENTE, 2009). Robbins (2010, p.19, grifos do autor) afirma que “a maioria dos estudantes universitários declara que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é a sua principal meta na carreira profissional. Eles querem ter ‘uma vida’ além de ter um emprego”. E Alsop (2008, p.184, tradução nossa) expõe que “equilíbrio da vida pessoal e profissional é o lema dos profissionais Y”.

Os Y têm forte senso de **trabalho voluntário e social**, eles mantêm fortes laços com comunidades de pessoas carentes, e sentem-se amplamente responsáveis por ajudar a reduzir os problemas que atingem o planeta, como o aquecimento global e a pobreza (LAFUENTE, 2009, ALSOP, 2008, LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Para os profissionais Y ter tempo para realizar estas atividades sociais é prioritário, por isso valorizam empresas que contam com projetos voluntários ou que dispõem de tempo para a realização destas atividades durante o trabalho.

A Geração Y **valoriza os relacionamentos** e aprende por meio de interações pessoais (ALONSO, 2009). Prova disso é a pesquisa apresentada por Lipkin e Perrymore (2010), que aponta quais são os desafios para os jovens Y no início de suas carreiras: o maior deles, para

41% dos jovens, é consolidar um relacionamento com colegas de profissões e superiores; a adaptação a uma nova cultura empresarial é desafio para 33% dos Y e as novas responsabilidades profissionais para 27% dos jovens.

Lipkin e Perrymore (2010, p. 58) acrescentam ainda que “a Geração Y é fiel as pessoas, não às empresas”, eis o valor dos relacionamentos para os integrantes desta geração.

Assim como as gerações anteriores, a Geração Y é diferente e única. Alguns funcionários Y se destacarão e alguns não, mas os jovens Y, de um modo geral, têm grandes chances de alcançar sucesso em suas carreiras e iluminar as organizações que bem souberem recebê-los e integrá-los com os colegas das gerações veteranas.

São várias as vantagens do trabalho com esta geração, entre elas: o jovem Y é aberto, pode-se perguntar a ele o que está pensando, em vez de basear-se em hipóteses; se arrisca (o que pode gerar sucesso inesperado); sabe trabalhar em equipe; tem facilidade com as tecnologias; sabe utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo (e todas muito bem); tem uma ampla rede de contatos sociais na internet; valoriza a integração entre a vida profissional e a vida pessoal; exige condições de trabalho que beneficiem todo na empresa (flexibilidade de horários, menos formalidade, melhores relacionamentos profissionais); tem muita iniciativa; valoriza os relacionamentos no trabalho; tem consciência social, influenciando as empresa a serem mais conscientes e ativas também; tem facilidade em pedir ajuda e orientação; não discrimina o que é diferente dele; e busca a igualdade profissional entre funcionários de diferentes níveis, além de gostar de ajudar os outros (ALSOP, 2008, LOMBARDÍA *et al*, 2008, LIPKIN; PERRYMORE, 2010; OLIVEIRA, 2010; 2011; LAFUENTE, 2009; ALONSO, 2009).

Em vista destas qualidades da nova geração, não se deve duvidar de sua capacidade profissional. Para entender o contexto destes jovens profissionais, deve-se procurar tirar máximo proveito das impressionantes habilidades de trabalhar em múltiplas e simultâneas dimensões e apresentar-lhes, como mentores - que apoiam, guiam, orientam e incentivam - todas as informações e possibilidades, assim como as consequências das escolhas que vierem a fazer (OLIVEIRA, 2010), uma vez que para eles é importante saber onde estão as melhores oportunidades para suas carreiras, e é para isso que eles precisam de mentores para ajudá-los a alcançar estes objetivos (ALSOP, 2008)

No entendimento de Cattelan *et al* (2011 *apud* PIÑEIRO, 2009), o líder da geração Y necessita mais paixão pelo que faz, porque esta paixão proporciona mais energia na troca das experiências, mais motivação para novas estratégias e mais envolvimento destes novos profissionais. Os Y querem a felicidade instantânea e não se submetem a permanecer em ambientes, onde não haja valorização, desenvolvimento de carreira e uma convivência saudável.

Para Oliveira (2010, p.149, grifos do autor) “a questão final não está em descobrir o que a *Geração Y* quer, e sim ajudá-los a responder ‘para que’ querem” assumindo, desta forma, o papel de mentores dos jovens Y, jovens profissionais estes, que para Alsop (2008) serão a mina de ouro das empresas que bem souber os gerir.

2.5. *Mentoring* para a Geração Y

Os profissionais Y, segundo Alsop (2008, p.32), “sempre tem um pé na porta, olhando ao redor para a próxima grande mudança na sua carreira”. De acordo com o autor, mais difícil do que contratar um jovem Y é mantê-lo nas empresas.

Janasz (2011) afirma que os funcionários beneficiados pelo *mentoring* avançam mais rapidamente em suas carreiras, têm uma maior remuneração e estão mais satisfeitos do que os

funcionários sem mentores. E Alsop (2008) acrescenta, ainda, que sem mentores os Y sentem-se desengajados e desmotivados, e aí, provavelmente, vão procurar outro trabalho.

Em vista disso e, para que os jovens Y possam expor todo seu potencial em seus trabalhos, muitas organizações estão implementando mudanças, flexibilizando suas estruturas, para que se adaptem aos desejos dos Y (ROBBINS, 2010 *apud* ROCHA, 2008). Afinal eles não querem ser vistos apenas como funcionários, querem ser valorizados, e não querem apenas ter um chefe, querem ter um mentor. E quando se identificam com este mentor são extremamente leais, e esta lealdade ultrapassa qualquer lealdade à empresa (LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Os jovens Y estão, portanto, procurando mentores que gerenciem mais pela persuasão eficaz do que pelo comando, criando um ambiente agradável e participativo (CONGER, 1997). Que façam sentirem-se conectados e participantes na organização (ALSOP, 2008).

Essas inovações e flexibilizações nas empresas estão proporcionando modelos de gestão que segundo Cattelan *et al* (2011, *apud* PRIOSTA, 2009) contribui para a retenção dos Y.

Ainda de acordo com Lipkin e Perrymore (2010, p. 72), para os jovens Y o mentor é um profissional importante, “os funcionários Y acham importante que seu chefe assuma o papel de mentor no trabalho. [...] os funcionários Y dizem que valorizam esse feedback e que a orientação do chefe os ajuda a manter a motivação e o comprometimento”. Essa característica decorre da fase infantil e juvenil destes profissionais, uma vez que, quando eram crianças e jovens foram seus pais e mães que preencheram seu tempo livre com as atividades extracurriculares, conforme pensassem que fosse mais produtivo para seus filhos. Então, nas empresas também é bem vindo algum profissional que os aponte rumos a seguir – eis o papel do mentor, aquele que faz os jovens sentirem-se valiosos (ALSOP, 2008).

Os jovens Y desejam mentores que tenham interesse pessoal neles, que ajudem a desenvolver habilidades e mostrem como navegar na organização, galgando melhores posições, e sim, claro, que os aplaudam e os elogiem, através dos *feedbacks* (ALSOP, 2008).

Oliveira (2011) apresenta os benefícios do jovem Y que ao iniciar sua carreira e conseguir um mentor, torna-se um aprendiz. Para o autor, esta é a melhor estratégia para o jovem Y iniciante que deseja sucesso na organização, este mentor vai agir como uma referência, dando orientações e apontando direções, além de ensinar tudo que sabe sobre a empresa e seus processos.

Alsop (2008) corrobora com Oliveira (2011) quando expõe em seu livro depoimento de um jovem que expressa a importância dos muitos ensinamentos passados por seus mentores, ajudando assim a ganhar tempo e evitar erros. Desta forma, este jovem alcançou dois de seus objetivos, como integrante da geração Y, ele pode colocar em prática o máximo de suas habilidades e conseguiu crescer na organização. O autor faz referência à pesquisa realizada revela que 25% dos jovens se sentem atraídos por empresas que tem programas de *mentoring*.

As gerações anteriores, e os mentores, precisam identificar nas atitudes positivas dos jovens Y as oportunidades para se conectar e estabelecer relacionamentos mais construtivos, que permitam a transferência de valores e significados e a troca de conhecimentos entre as gerações (OLIVEIRA, 2010). Com esta visão de aprendizado todas as gerações são beneficiadas, principalmente a Y, que necessita ser desafiada e gosta de ser aprendiz (ALONSO, 2009).

A Geração Y precisa da atitude, da experiência, da intuição e da paciência dos mentores. Afinal, eles estão sendo preparados para assumir empregos que ainda não existem, usando metodologias que ainda não foram inventadas, para resolver problemas que ainda não sabemos que serão problemas (OLIVEIRA, 2010), precisam sentir que alguém na empresa está olhando por seu bem-estar, cuidando de sua felicidade e do seu desenvolvimento

(ALSOP, 2008), e com o acompanhamento de um mentor, através da interação pessoal de um guia, estas necessidades serão atendidas (ALONSO, 2009).

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se primeiramente, por sua natureza, como uma pesquisa aplicada, que tem ênfase prática na solução de problemas, sendo estes imediatos ou não (COOPER; SCHINDLER, 2011; VERGARA, 2004). O estudo objetiva apresentar o *mentoring* como ferramenta de desenvolvimento profissional dos jovens da Geração Y.

A abordagem deste estudo se classifica como pesquisa quali-quantitativa, pois, como expõe Triviños (1987, p.111) “a análise qualitativa pode ter apoio quantitativo” e, ainda, segundo Cooper e Schindler (2011), as aplicações dos dois métodos de pesquisas conjugadas aumentam a qualidade dos dados de conclusão do estudo.

A pesquisa qualitativa visa o entendimento, a compreensão de uma situação, comportamento ou atitude de uma pessoa ou de um grupo de pessoas (COOPER; SCHINDLER, 2011), neste estudo foram analisados a visão e as expectativas de futuro profissional e pessoal da Geração Y.

A pesquisa quantitativa tem por objetivo fazer a mensuração exata de algo, como – no caso das pesquisas em administração – conhecimento, comportamentos, opiniões ou atitudes de clientes. Os dados encontrados são codificados, categorizados e reduzidos a números para que possam ser manipulados em análise estatística (COOPER; SCHINDLER, 2011). Na pesquisa quantitativa foram classificadas e enumeradas as expectativas profissionais e as características desejadas para os líderes destes jovens Y, além de como será o relacionamento ideal entre líderes e liderados.

De acordo com Cooper e Schindler (2011, p.146, grifos dos autores) “se a pesquisa pretende descobrir *quem, o quê, onde, quando* ou *quanto*, então é estudo descritivo”. Esta pesquisa, portanto, quanto aos objetivos, é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno (VERGARA, 2004; GIL, 1991) e porque o foco essencial deste estudo está em conhecer uma comunidade ou grupo de pessoas e seus principais traços característicos (TRIVIÑOS, 1987). Desta forma serão descritos: os desejos; as expectativas; os gostos; as preferências dos jovens da Geração Y em relação a ter o acompanhamento de um mentor no início de suas carreiras, além questioná-los como e para que desejariam este relacionamento. Isso por meio de pesquisa bibliográfica e através de dois grupos de discussão e das respostas obtidas pelo levantamento quantitativo, realizado com os integrantes dos dois grupos de discussão.

Quanto aos meios, este estudo se classifica como pesquisa bibliográfica e de campo, empregando as técnicas de: grupos de discussão e levantamento. Bibliográfica, pois foram realizados estudos a partir de materiais já elaborados, como: livros, revistas, redes eletrônicas e publicações científicas já existentes que tratam dos assuntos abordados neste estudo (GIL, 1991; VERGARA, 2004).

Para Cooper e Schindler (2011), grupo de discussão é um painel de pessoas, normalmente de 6 a 10, lideradas por um moderador, que se reúne por um período de uma a três horas. O moderador guia o grupo, por meio de dinâmicas, princípios ou questionamentos, visando a troca de ideias, sentimentos e experiências a cerca de um tema específico.

Para esta investigação foram formados dois grupos compostos por 6 e 7 jovens da Geração Y, das cidades de Cerro Largo e Guarani das Missões, RS – um dos grupos foi formado por jovens que estão recebendo orientação para desenvolvimento profissional e outro por jovens sem nenhum tipo de orientação profissionalizante.

A composição dos dois grupos se deu mediante convite. Primeiramente, aos jovens estudantes dos 2º e 3º anos do ensino médio em uma escola particular situada na cidade de Cerro Largo/RS que atende o município e a região. O devido convite foi aceito por 7 jovens, sendo estas apenas meninas, na data marcada para o mesmo, apenas 6 compareceram e participaram, portanto, desta pesquisa.

Este primeiro grupo, o grupo A, é o que não está recebendo nenhum tipo de orientação profissional, ou seja, está cursando o ensino médio e, provavelmente, após concluí-lo partirá diretamente ao curso superior, quando posteriormente entrará no mercado de trabalho.

A formação do segundo grupo de discussão também foi por meio de convite, mediado pelo responsável pelo CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), aos jovens Y participantes do projeto Aprendiz Legal. Este grupo, por sua vez, teve formação mista, quanto ao gênero, pois aceitaram o convite 6 meninos e 2 meninas. Sendo que na data marcada um dos integrantes do sexo masculino não compareceu, e o grupo foi composto portanto, por 7 integrantes.

O segundo grupo, portanto grupo B é o formado por jovens que estão passando pelo processo de desenvolvimento profissional oferecido pelo CIEE denominado de Programa Aprendiz Legal, e por um jovem que trabalha com seus pais em uma empresa familiar. O programa Aprendiz Legal divide-se em dois módulos: um básico, que é comum a todas as formações; e um específico, voltado para a área de atuação do jovem na empresa. O módulo específico é complementado, ainda, pela experiência que o jovem adquire trabalhando na empresa pela qual é contratado. Os jovens entrevistados neste estudo participam do curso de comércio e varejo e estão paralelamente cursando o ensino médio.

Os encontros dos grupos de discussão foram gravados, para que no repasse das informações coletadas para este estudo, nenhum dado se perdesse. Os nomes dos jovens foram preservados, ou seja, serão utilizados códigos para o relato das informações dos mesmos, para as frases do primeiro grupo os códigos são a letra A seguida de números de 1 a 6, para o segundo grupo os códigos são a letra B seguida de números de 1 a 7.

Para a melhor compreensão das respostas e interpretações oferecidas na apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa, os roteiros de questionamentos dos grupos de discussão e do levantamento – os quais foram formulados, pelas autoras, com a intenção do alcance dos objetivos propostos por este estudo e por meio da pesquisa bibliográfica do mesmo – estão anexados neste artigo como apêndices.

A realização do levantamento foi por meio de um questionário, que segundo Gil (1991) é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Este foi submetido aos mesmos jovens que participaram dos grupos de discussão, logo após a conclusão dos mesmos.

O objetivo do levantamento foi o de obter resultados sem a subjetividade de avaliação do método de grupos de discussão. Desta forma, este estudo ficará enriquecido com outra forma de coleta de dados.

As respostas obtidas nos levantamentos foram analisadas a partir da técnica de análise de dados (COOPER; SCHINDLER, 2011; GIL, 1991) quando foram tabulados e codificados os dados e as respostas encontrados, através do software Excel, buscando identificar a frequência dos mesmos no grupo. Enquanto que as respostas das questões do grupo de discussão foram analisadas levando em conta o método de análise de conteúdo, que utiliza-se para medir o conteúdo semântico de um grupo de discussão (COOPER; SCHINDLER, 2011) e para descobrir motivações, atitudes, valores e tendências dos grupos (TRIVIÑOS, 1987) da geração Y entrevistados.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta parte do artigo apresenta os resultados da pesquisa empírica interpretada a luz dos fundamentos do quadro teórico adotado nesta pesquisa, que compreende: perfil dos jovens pesquisados, expectativas de futuro profissional e pessoal, o jovem Y e a liderança e o jovem Y e o *mentoring*, e os demais tópicos abordados.

4.1. Perfil dos Jovens Pesquisados

A composição dos dois grupos de pesquisa, conforme faixa etária e gênero se deram da seguinte forma:

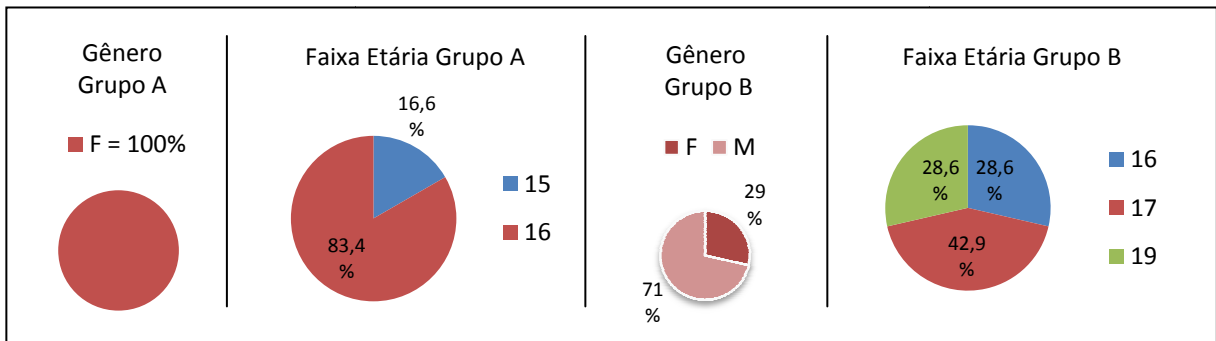


Gráfico 1: Faixa Etária e Gênero dos grupos de discussão

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se distinções entre os dois grupos, no sentido da formação dos mesmos, tanto com relação a participação dos gêneros, quanto com a faixa etária dos entrevistados. O grupo A foi composto apenas por jovens do sexo feminino, uma vez que nenhum menino aceitou o convite; já no grupo B a composição foi de duas meninas para cinco meninos.

4.2. Expectativas de Futuro Profissional e Pessoal

As crianças troféu cresceram e hoje são os Y, que representam a nova parcela de estudantes, trabalhadores e cidadãos globais (ALSOP, 2008) eles, além de serem considerados nativos globais, trazem expectativas nunca antes imaginadas ao mundo das organizações, como por exemplo: horário e ambiente de trabalho flexíveis; equilíbrio entre vida pessoal e profissional, incluindo ainda a realização de trabalhos sociais e voluntários; necessidade de reconhecimento diário; encontrar um sentido para a realização do trabalho e bônus de férias extras. (LOMBARDÍA, *et al* 2008; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; LAFUENTE, 2009; OLIVEIRA, 2010; 2011; ALSOP, 2008; ALONSO, 2009).

Com relação a algumas destas expectativas de futuro profissional e pessoal os jovens pesquisados apresentam as profissões que desejam seguir e também quais eles não pretendem atuar.

	Grupo A	Grupo B
Pretendem atuar	Engenheiro ambiental (3); administrador; arquiteto (2); ramos do direito (2); psicólogo (2); terapeuta ocupacional; fisioterapeuta; médico; dentista.	Contador (4); administrador (4); fisioterapeuta; tecnologia da informação; deputado; pesquisas; montagens; engenheiro; bacharel em ciências; ramos do direito (2).
Nunca atuarão	Ramos do direito; professor (2); médico (2); engenheiro elétrico, civil ou mecânico; carreiras policiais; dentista; agrônomo.	Médico (3); psicólogo; ramos do direito (3); professor (2); enfermeiro; prefeito; moda; arquiteto; engenheiro elétrico ou químico; sapateiro.

Quadro 2: Profissão que irão ou não atuar os jovens entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nesta relação a diferença entre os dois grupos novamente foi perceptível. Constatou-se que 86 % dos jovens do grupo B desejam seguir as carreiras de direito, contabilidade ou administração. Já no grupo A é menor o número de interessados nestas áreas, apenas 17% na área da Administração e 33% no Direito. Por outro lado, 50% dos respondentes do primeiro grupo demonstram interesse em carreiras com foco na preservação do meio ambiente, o que não foi diretamente percebido no segundo grupo.

O equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é para a Geração Y teoricamente fundamental, como vimos anteriormente. Sobre a importância do equilíbrio da vida pessoal e profissional na escolha de suas profissões, os jovens demonstraram que:

“Equilíbrio do lazer e do trabalho traz equilíbrio emocional” (A6).

“[...] se não tiver tempo pra ti mesmo, não adianta” (B5).

“[...] tu tenque ter tempo pra tua família, um professor meu fez isso, [...] ai largou a faculdade para poder ficar com os filhos” (B3).

“[...] vale a pena fazer o que gosta, para fazer bem” (A2).

Ter equilíbrio de tempo para satisfazer suas necessidades pessoais além de profissionais é, portanto, uma das expectativas do futuro profissional dos Y pesquisados.

No que concerne as empresas dos sonhos e suas características positivas, de acordo com o ponto de vista dos jovens Y pesquisados, as organizações mais desejadas pelos jovens foram: Google, Windows, Natura e Mormaii, isso porque estas empresas têm, na visão dos respondentes, características como: sustentabilidade, flexibilidade, ambiente agradável, responsabilidade social e reconhecimento.

A Cia de Talentos realiza anualmente uma pesquisa de opinião com jovens, intitulada por Empresa dos Sonhos¹, esta pesquisa tem por objetivo descobrir quais os desejos e as expectativas dos Jovens Y em relação à empresa que desejariam trabalhar. No ano de 2011, os cinco mais importantes motivos de escolha da empresa dos sonhos, para jovens entrevistados, foram: desenvolvimento profissional; desafio; boa imagem no mercado; bom ambiente de trabalho e carreira internacional.

Seguindo as mesmas opções oferecidas aos jovens respondentes das pesquisas realizadas anualmente pela Cia de Talentos, os integrantes dos grupos de discussão desta pesquisa listaram quais seriam os seus motivos para a escolha da empresa dos sonhos, para cada grupo os motivos foram diferentes, para o grupo A: **qualidade de vida; desenvolvimento profissional; crescimento profissional; negócio onde atua e desafios**; já para o grupo B: **crescimento profissional; bom ambiente de trabalho; qualidade de vida; salário e benefícios e desenvolvimento profissional**.

Ainda nas respostas da pesquisa realizada pela Cia de Talentos, percebeu-se que os jovens Y valorizam os gestores que conhecem os interesses, as habilidades e os valores das pessoas de sua equipe. E dizem que se o gestor revelar falta de ética ou desalinho com os valores da empresa pode levar o jovem a deixar a empresa.

¹A pesquisa que no ano de 2011, no Brasil, contou com mais de 40 mil respondentes entre 17 e 28 anos, visa identificar, entender e acompanhar os desejos e comportamentos dos jovens em relação ao mercado de trabalho e ao ambiente corporativo.

Oliveira (2010) corrobora com os dados da pesquisa da Cia de Talentos, e destaca que os gestores têm papel decisivo na formação dos profissionais Y, a omissão ou comprometimento deles é que determinará o caminho que os jovens profissionais tomarão em seu desenvolvimento. Os integrantes das gerações veteranas devem disponibilizar a experiência e o conhecimento conquistado, dando aos jovens modelos de escolhas e decisões, enquanto recebem da Geração Y energia e conhecimento sobre novas tecnologias.

E, por último, para os respondentes da pesquisa da Cia de Talentos sucesso vem principalmente com a capacidade de aproveitar as oportunidades e de fazer aquilo de que se gosta.

Quanto aos jovens pesquisados por este estudo **sucesso é: fazer aquilo que se gosta, ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de ser valorizado**. Percebe-se, portanto, semelhança nos pontos de vistas dos jovens entrevistados e dos jovens pesquisados. Assim como expôs Alsop (2008, p.7) “os Y querem trabalhar no que gostam” a realização com o trabalho é prioridade para esta geração.

A presença dos recursos eletrônicos é uma característica marcante na geração Y (TAPSCOTT, 2011), e são estes recursos que estão prevalecendo como meio de comunicação desta geração. Alsop (2008) inclusive traz em seu livro um exemplo prático da mudança de formas de comunicação utilizada pela geração Y. O e-mail, que para os *baby boomers* é a mais avançada tecnologia, para os Y já não é mais, segundo o autor, estes jovens demoram dias para respondê-los, já se as mensagens on-line são respondidas em minutos. Para os jovens pesquisados deste estudo, as **mensagens on-line** também são prioritárias aos e-mails, ficando, estas, atrás apenas do contato pessoal.

4.3 O Jovem Y e a Liderança

Este tópico dedica-se a expor quais os valores e os modelos de liderança que para os jovens Y, integrantes dos grupos de discussão e dos levantamentos, são e serão os mais admirados e valorizados.

Os líderes admirados pelos 13 jovens Y respondentes, e suas características principais, são:

“Nelson Mandela, Gandhi e Bob Marley - justiça social” (A6, A4, A1 e A2).

“Dilma Rouseff e Barack Obama - ousadia, atitude e coragem” (A5, B1, B6 e A3).

“Líderes pastorais - coragem e doação” (B4 e B2).

“Bismark - estrategista” (B5).

“Atletas para-olímpicos - superação” (B7).

“Presidente Google - visão de negócios futuros” (B3).

Percebe-se que as principais características são relacionadas aos atos de **coragem e dedicação**, que são características desta geração que busca minimizar as consequências do aquecimento global e as desigualdades sociais (ALSOP, 2008).

Em termos de desempenhar papéis de liderança no seu futuro profissional e que valores serão defendidos nestas lideranças, os jovens pesquisados estão divididos, alguns demonstram interesse por estes cargos, já outros, analisando o compromisso que é liderar, preferem reservar-se destas posições.

A totalidade dos jovens do Grupo B demonstraram interesse em assumir cargos de liderança. No grupo A, por sua vez, somente 50% expressaram mesmo interesse. Sobre os valores que estariam presentes nesta liderança, quatro foram destacados pela maioria dos integrantes de ambos os grupos: **ética, dedicação, competência e humildade**.

Quanto ao que cada um dos jovens espera do seu futuro líder e como será o relacionamento entre líderes e liderados, perceberam-se valores embasados nas características desta geração.

GRUPO A		GRUPO B	
A1	Que ele seja uma pessoa bem sucedida e ética, e que procure respeitar a opinião de todos.	B1	Ser justo e acima de tudo um companheiro. Deverá ser um relacionamento de equipe, porque líder é aquele que diz vamos e não: vai.
A2	Ser justo e comprometido, uma referência para mim. Relação será harmoniosa e equilibrada.	B2	Dê a base do ensino, deverá ter paciência e calma. De igual para igual e não de superioridade.
A3	Responsável, dedicado. Relação de muito respeito e amizade.	B3	Ter segurança, humildade e “entender as pessoas”. Relação formal, mas de modo não “engessado”, ouvir a opinião de todos.
A4	Seja uma pessoa justa. E saiba guiar baseado em princípios éticos.	B4	Transmita confiança, alguém que tenha boas idéias de gestão da empresa. Respeitoso.
A5	Deverá praticar a justiça. Relação amigável, que ouça a todos.	B5	Espero que me respeite e valorize, deve ser compreensível, “maleável”. Deve haver confiança e amizade.
A6	Seja uma pessoa justa, que aja com igualdade, solidariedade e amor. Relacionamento será ótimo.	B6	Ter bom caráter, respeito e ser reconhecido. Pacífica, valorizar o bem-estar dos empregados e sua colaboração.
-		B7	Honesto e que me respeite. Harmonioso, formal quando preciso e descontraído quando a hora.

Quadro 3: O líder dos jovens Y e o relacionamento entre eles.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa revela que os jovens, tanto do grupo A quanto do grupo B, procuram em seus líderes características comuns, como: **respeito, justiça, competência e flexibilidade**. E todos mencionam que os relacionamentos com seu futuro líderes deverão ser de profundo **respeito, companheirismo e valorização** incluindo, ainda, o fator **amizade**, uma vez que os Y valorizam as interações pessoais (ALONSO, 2009). Em suma, como expôs Confúcio, “para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um humano”.

4.4. O Jovem Y e o *Mentoring*

Os jovens Y desejam mentores que tenham interesse pessoal neles, que os ajudem a desenvolver suas habilidades e potenciais, e que mostrem como navegar na organização em busca das melhores oportunidades (ALSOP, 2008).

Contribuindo, Janasz (2011) expõe que jovens com mentores são mais realizados em seus trabalhos e têm melhores oportunidades em relação aos jovens sem mentores.

Em relação a estas colocações os jovens Y pesquisados corroboraram, sendo que para a totalidade deles, este acompanhamento, do mentor, será sim relevante e um diferencial nas suas carreiras.

Considerando a visão de Costa e Dias (2011 *apud* KRAM, 1985) as duas funções do *mentoring* na vida dos mentorados são funções de carreira e funções psicossociais. Nas respostas desta questão percebe-se que estas duas funções são de suma importância para os jovens, às vezes aparecendo separadas, outras vezes, mesclando-se.

Entre as funções de carreira, percebe-se a importância, quando, para os jovens:

“Essa pessoa irá me ajudar a superar as minhas dificuldades”. (A1)

“Orientar, me dizer o que fazer e o que não fazer. Mostrar como enfrentar possíveis adversidades”. (A2).

“Informar os pontos básicos da gestão da empresa”. (B4)

Quando das funções psicossociais, percebe-se que para os jovens será relevante quando seus mentores:

- “Saber como proceder na empresa. Será ótimo saber que tem alguém te ajudando”. (A3).
- “Incentivar e me dar apoio, será essencial”. (A4)
- “Para me dar apoio”. (A6)
- “Poderá me ajudar passando muitas experiências”. (B1)
- “Em dizer se eu estou fazendo algo errado e elogiando para levantar a auto-estima”. (B2)

E para alguns respondentes, ainda, tanto para as funções de carreira, quanto psicossociais será importante ter o apoio de um mentor.

- “Na parte técnica e no próprio trabalho e relacionamento com o grupo”. (B3)
- “Através de outro ponto de vista e novos modos de agir”. (B5)
- “Me aconselhar e apoiar”. (A5)
- “Como se adaptar aos moldes da empresa e na relação com os colegas de trabalho”. (B6)
- “Me ajudará a não cometer erros, guiar nas escolhas certas, ensinar, etc”. (B7)

Com o apoio de mentores os jovens se sentem mais seguros e felizes, pois sentem que o mentor está preocupado com o seu bem-estar e a sua satisfação com o trabalho, fazendo sentirem-se valiosos, assim como expôs Alsop (2008).

Sabe-se que os Y aprendem a partir das interações pessoais (ALONSO, 2009) e que valorizam o contato com seus mentores. Mas, como e com que frequência será, no ponto de vista dos jovens entrevistados, o relacionamento com seus mentores?

É real o desejo dos jovens terem seus mentores sempre por perto, pois os contatos entre mentores e mentorandos serão, de acordo com os entrevistados, frequentes:

- “sempre que precisar, dando dicas” (B1 e B2).
- “[...] como uma amiga, sempre que eu precisar ela possa me ajudar” (A1).
- “que esta pessoa me oriente quando eu estiver errada e quando eu acertar me dar os parabéns” (A3).

Ainda com relação ao contato entre mentorados e seus mentores, verificou-se que os jovens pesquisados objetivam contatos, pessoais, sem burocracias e com intensidade e dedicação de ambas as partes:

- “descontraído, sincero, cordial” (B7).
- “[...] iniciando, é bom o grupo menor para acompanhamento de forma presente e aos poucos ir diminuindo” (B3).
- “com explicações” (B4).
- “de forma direta, sincera, para me ajudar nas minhas reais dificuldades” (A6).
- “pessoalmente, como um amigo” (A2).
- “[...] para conversar” (A5).
- “[...] amiga, alguém que me incentive, me apóie, ponha a mão no meu ombro e não me deixe desanimar” (A4).

Percebe-se que, através do contato com um mentor, alguns dos principais desejos profissionais dos jovens pesquisados serão alcançados, entre eles:

O reconhecimento diário ou *feedback* e troca de experiências, quando:

- “Alguém para te ajudar é ótimo. Teoria é uma coisa, prática é outra [...] para te elogiar. [...] muito a aprender com esta pessoa e ela contigo.” (B4).

“No início as quatro pessoas mais perto de ti vão te ensinar, a primeira base tu vai ter. [...] Elogiar o que fez de bom para cobrar indiretamente. [...] receber ajuda de todos, fluxo de informação constante.” (B3).

O diálogo aberto e a valorização das relações pessoais:

“[...] diálogo. Ser humano se solta mais em grupo. [...] pessoa que teve ajuda no início vai ser mais forte emocionalmente [...] preparado para tombos futuros.” (B7).
 “[...] parecida com a gente, modo de ser. [...] se espelha nesta pessoa, troca.” (B5).

Ter um modelo a seguir, uma referência profissional:

“[...] ter alguém em quem se espelhar, chegar ao nível daquela pessoa.” (A1).
 “[...] ter modelo a seguir. [...] para fazer com menos medo e mais tranquilidade.” (B6).
 “[...] sucesso na carreira. Referência para mim.” (A6).

Contar com alguma pessoa na empresa que seja o seu “porto-seguro”, para quem possa contar seus desafios e receber orientação:

“É difícil começar sozinho, a gente não aprende sozinho. [...] valores do pai e da mãe [...] como referência.” (B2).
 “[...] querendo ou não a gente sente um choque, [...] melhor psicologicamente, porto seguro para recuperar energias.” (A4).
 “É muito bom poder conversar com uma pessoa que se identifica com os teus desafios. Diferenciada sim, por estar mais bem preparada [...]. Não se sentir sozinho, é muito bom.” (A5).
 “Orientação, a gente tem medo de chegar sozinho.” (A2).

Ter alguém em quem confiar, como ponto de equilíbrio e apoio:

“[...] é uma importante referência, ponto de apoio [...] incentivo. [...] por receber esta ajuda se torna mais confiante.” (A3).
 “Meu tio, não ‘chinga’, senta e me explica. [...] exemplo. Se tiver alguém te ajudando, sai na frente.” (B1).

Esta pesquisa demonstrou, através dos estudos bibliográficos, que as empresas que almejam sucesso e competitividade neste século de mudanças organizacionais deverão valorizar o conhecimento acompanhado do senso de urgência e a liderança que valorize e maximize o potencial de cada um dos talentos humanos presente nas organizações. Estas ferramentas de gestão são conquistadas através do *mentoring*, metodologia proposta como ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal dos novos profissionais, os jovens Y.

Os resultados da pesquisa confirmam que, estes jovens Y desejam ter um mentor para suas carreiras, e estarão mais bem preparados para o mercado de trabalho se contarem com o apoio das funções de carreira e psicossociais do *mentoring*, sentindo-se, ainda mais engajados e valorizados pelas organizações, tendo muitos de seus desejos profissionais alcançados através do acompanhamento pessoal do mentor. Isso configura que os jovens necessitam de mentores e que valorizam este profissional, por acompanhar, aconselhar, incentivar, valorizar.

A pesquisa, através de suas conclusões, ainda confirmou e reforçou as características e os desejos dos jovens Y, apontadas pelos estudiosos, entre elas: equilíbrio entre vida pessoal e profissional sentir-se bem realizando seu trabalho, comprometimento com causas socioambientais, valorização através de *feedback*, interações pessoais, flexibilidade com relação a horários e ambiente de trabalho e a admiração pelos pais.

Conclusão

A proposta deste artigo foi apresentar o *mentoring* como metodologia de desenvolvimento profissional e pessoal da Geração Y, a geração formada pelos indivíduos nascidos entre os anos 1980 e 1999.

A cada nova geração que ingressa no mundo de trabalho verificam-se mudanças de valores, expectativas e costumes, o que exige que as empresas revejam algumas políticas de gestão para se adequarem aos novos comportamentos e princípios. Nesta década acompanha-se a entrada/inserção da mais nova e irreverente geração de todos os tempos, a Geração Y, e estes estão invadindo o mundo empresarial em número recorde, preocupando as gerações anteriores com seu jeito ousado e diferente de ser.

A Geração Y foi a primeira geração que ao nascer viu escrito nos vidros dos carros de seus pais um adesivo escrito 'bebê a bordo', é a geração das criança troféus, foi nesta geração que as mães conquistaram definitivamente sua independência financeira e emocional, ficando assim, fora de casa para realização de suas atividades profissionais, em contrapartida, para amenizar/compensar esta ausência as mães inscreveram seus filhos em atividades extraclases – e organizaram cerca de 90% da agenda de seus filhos, mesmo a distância - procurando oferecer a melhor educação, os melhores cursos e práticas de esportes. Esta geração tem os recursos tecnológicos influenciando seus valores e comportamentos e por isso tem mais capacidade e habilidade de absorver informações, uma vez que, assim como a geração X não conheceu o mundo sem energia elétrica, geladeira e televisão; a geração Y não consegue conceber o mundo sem internet, celulares e computadores, MSN, Orkut e Facebook. As infinitas possibilidades oferecidas pelos recursos tecnológicos também desenvolveu nesta geração o desejo de que as jornadas e os ambientes de trabalho sejam flexíveis e que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, além de contar com tempo para dedicação a atividades voluntárias e sociais.

Robbins (2010) aponta uma comparação a qual mostra que 85% dos profissionais Y querem receber *feedback* freqüente e honesto sobre seu desempenho, enquanto que para os *Baby Boomers* este número é apenas a metade.

Portanto, os modelos de liderança que tiveram êxito com as gerações anteriores não são mais válidos para esta nova geração. Então, para gerir estes jovens - que estão ingressando nas empresas com tantos costumes, valores e anseios diferentes dos já vistos - e para alcançar o sucesso e a competitividade necessários no mundo dos negócios, empresas e gestores necessitam de diferentes ferramentas de liderança, gestão e administração, que sejam inovadoras, proporcionem aprendizado permanente e possibilite aos jovens explorarem o máximo de seu potencial, desenvolvendo-se profissional e pessoalmente; além de incentivar a integração entre as diferentes gerações de trabalhadores, fazendo com que uma geração aprenda e cresça com o auxílio das outra.

Os resultados da pesquisa empírica deste artigo que foi realizada com os dois grupos de jovens Y corroboram com os estudos apresentados pelos especialistas no assunto, os quais constam no referencial teórico deste estudo, que vêm apontando que os jovens Y tem se beneficiado com os programas de *mentoring*, uma vez que estes **acrescentam conhecimento, contatos, experiências e atitude na carreira dos jovens Y e, fazem com que se sintam valorizados e alcancem muitos de seus objetivos profissionais, entre eles: equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sentir-se bem realizando seu trabalho em um ambiente agradável, comprometimento com causas socioambientais, reconhecimentos através de *feedback*, ter uma relação de respeito e amizade com seus superiores**, abrindo, assim, portas para um futuro profissional de sucesso. Isso pelo motivo de que o *mentoring* constitui-se em fonte de aprendizagem de carreira e suporte psicossocial, que podem contribuir na

redução do estresse gerado pelas condições de ambigüidade e incerteza no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa tem suas limitações, uma vez que no primeiro grupo tem-se integrantes apenas do gênero feminino e todas estas provenientes de escola particular. Já o segundo grupo é misto tanto na sua formação de gêneros quanto na proveniência escolar, quando mais de 50% são alunos de escolas públicas. Sugere-se, portanto, que em pesquisas futuras busque-se formar grupos de discussão semelhantes ao grupo B desta pesquisa, que teve composição mista, quanto a: gênero, classe social e nível de instrução. Aumentando assim as variações de opiniões e interpretações dos mesmos, uma vez que estas características influenciam na vida e nas percepções dos respondentes, e conseqüentemente produz resultados mais amplos e significativos a pesquisa.

A convivência positiva entre as quatro gerações, que hoje se encontram no mundo do trabalho, e o desenvolvimento pleno da Geração Y implica na necessidade de inovações, criatividade, aprendizado contínuo, além da flexibilidade nas tarefas, na gestão e nos mecanismos de liderança das organizações que desejam ter sucesso e saberão trabalhar com os jovens Y e não contra eles.

Por fim, os temas *mentoring* e Geração Y ainda merecem ser amplamente explorados no país, isto porque as bibliografias e os estudos brasileiros a este respeito ainda são relativamente escassos, entretanto muitos estudos e pesquisas tem sido desenvolvidas internacionalmente, os quais tem mostrado os benefícios que o *mentoring* tem proporcionado aos mais novos profissionais a ingressar no mercado de trabalho. Portanto sugere-se que mais estudos sejam realizados nestas áreas no Brasil, visando assim, avaliar a realidade das empresas e dos profissionais brasileiros sobre estes temas. E proporcionando, ainda, que através do *mentoring* e dos mentores mais espaços e oportunidades sejam oferecidos aos jovens Y, e estes possam agregar valor as organizações com seus melhores pontos fortes.

Bibliografia

ALONSO, Viviana. Para que as diferenças desapareçam. **HSM Management**. 74, maio-junho, 2009.

ALSOP, R. The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

BONVENTTI, Rodolfo. Orientação garantida. **Melhor Gestão de Pessoas**. 285, agosto, 2011.

CATTELAN, Verônica D. *et al.* Gestão da geração y: um estudo realizado na empresa inovar em Santa Maria – RS. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. **Anais**.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos: coaching e mentoring**. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CONGER, Jay A. Como as mudanças entre as gerações transformarão a vida organizacional. In: HASSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richards. (Orgs.) **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997, p.33-40.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, Simone S. F.; DIAS, Sônia M. R. C. O Papel da Mentoria na Longevidade de Empresas Familiares: O caso “Ferreira Costa”. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

EMPRESA dos sonhos 2011. Disponível em: <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/resultados1.html>. Acessado em 31/07/2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1991.

JANESZ, Suzanne. Virtual, porém concreto. **Melhor Gestão de Pessoas**. 285, agosto, 2011.

JUER, Mariana; SANTOS, Neusa M. B. dos; SANTOS, Roberto F. Mentoria – Um Estudo das Expectativas de Mentores e Mentoreados . In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais**.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAFUENTE, Florencia. Do conflito à ação. **HSM Management**. 74, maio-junho, 2009.

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

LOMBARDÍA, Pilar G.; STEIN Guido; PIN, José R. Quem é a geração Y. **HSM Management**. 70, setembro-outubro, 2008.

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

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer**. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

PIROTTI, Carolina P. O choque de gerações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. **Anais**.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALGUES, Lyana J. de V.; VILANOVA, Michelle B. de M.; SALGUES, Leuzene J. de V. Processos Positivos de Mentoria nas Empresas em Pernambuco e as Características Profissionais Predominantes dos Mentores Envolvidos nestes Processos. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÃO DO TRABALHO, 1, 2007, Natal. **Anais**.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 26ª Edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

SMITH, W. Stanton. Decifrando os códigos. **HSM Management**. 74, maio-junho, 2009.

SOUZA, Denise C. de; DIAS, Sônia M. R. C. **Maestros da vida: a influência dos fenômenos mentoria e redes sociais nos executivos de uma empresa de transportes**. rPOT, v. 8, n. 1, p. 25-45, janeiro-junho, 2008.

TAPSCOTT, D. **Especial IT Web 10 anos: Don Tapscott debate Web 3.0 e o papel da geração Y para promover mudança**. ITWEB. 2011. Disponível em: <http://itweb.com.br/36771/especial-it-web-10-anos-don-tapscott-debate-web-3-0-e-o-papel-da-geracao-y-para-promover-mudancas/>. Acessado em 28/07/2011.

TAPSCOTT, D. **Geração Y vai dominar força de trabalho**. ITWEB. 2008. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=48743>. Acessado em 28/07/2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Katia C. de A. A Geração Y e suas Âncoras de Carreira. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. **Anais**.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

Apêndices

Apêndice 1: Roteiro do grupo de discussão da pesquisa qualitativa

- Você se identifica com algum líder da atualidade? Por que razões, quais são suas qualidades?
- É importante, para você, ter alguém como modelo/referência para sua vida profissional? Se sim, quem será esta pessoa? Que qualidades ela terá? Como atuará na sua vida?
- Que profissão você deseja exercer no futuro? E daqui a quantos anos?
- Você desempenha algum tipo de liderança hoje? E no futuro, desempenhará? Se sim, daqui a quanto tempo?
- Qual sua expectativa com relação a sua vida profissional? Como os trabalhos serão realizados daqui a 10 anos, quais novas profissões existirão e quais desaparecerão?
- Você deseja equilíbrio entre vida pessoal e profissional, isso interferirá na sua escolha profissional?
- Você gosta de realizar trabalhos em equipe? Pensa que no seu trabalho isso será necessário ou importante?
- Você gosta de receber *feedback* positivos? E quando eles são negativos?
- Se você pudesse escolher hoje a empresa dos seus sonhos para iniciar sua carreira qual seria? Por quais características e valores?
- Você deseja conhecer, trabalhar ou fazer estágio em algum país estrangeiro? Se sim, qual, por quanto tempo?
- O que é sucesso para você?
- Por que motivos você deixaria a empresa em que atuará?

Fonte: Autoras

Apêndice 2: Questionário para levantamento da pesquisa quantitativa

- a. Com quantos anos você pensa que entrará no mercado de trabalho?
() 16 a 17 () 18 a 20 () 21 a 24 () 25 a 26 () 27 ou mais
- b. Em quantas empresas você imagina que trabalhará durante sua carreira?
() 1 () de 2 a 5 () de 6 a 10 () de 11 a 20 () mais de 20
- c. Você deseja desempenhar função de líder durante sua carreira profissional?
() SIM () NÃO
- d. Cite duas ou três profissões em que você poderá atuar?

- e. Cite duas ou três profissões que você nunca irá atuar?

- f. Você desempenhará suas funções em casa, via internet, ou nas dependências da empresa?
() somente em casa () somente na empresa () em casa e na empresa
- g. Que tipo de comunicação você usará nas suas relações profissionais, elenque conforme 1, para a mais usada até 5, para a menos usada.
() mensagem SMS () ligação telefone () contato pessoal () e-mail () mensagem on-line.
- h. Cite os três aspectos mais importantes para sua vida, dentre os elencados:
() Dinheiro () Amigos () Saúde () Lazer () Estudos () Trabalho () Família
- i. Da lista, abaixo, quais os cinco principais motivos para você escolher a empresa em que atuará? Elenque de 1 a 5, sendo na ordem decrescente, 1 para o mais importante.
() Boa imagem no mercado () Salário e benefícios () Desafios
() Negócio onde atua () Cursos e treinamentos () Crescimento profissional
() Boa infra estrutura () Qualidade de vida () Desenvolvimento profissional
() Bom ambiente de trabalho () Carreira internacional

Fonte: Autoras