

EMPREENDEDORISMO NA GERAÇÃO Y: MOTIVAÇÕES, INFLUÊNCIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO

Resumo: O artigo tem como objetivo compreender as práticas de gestão adotadas pelos empreendedores da geração Y. Para tal, foi necessária a identificação das principais características definidoras dos integrantes dessa geração, características estas que refletem não somente a forma de gerir seus negócios, mas também de liderar seus colaboradores. Além disso, buscou-se identificar as relações que se estabeleceram entre a presença do espírito empreendedor nos membros da geração Y e os seus reflexos na forma de trabalho deles. Metodologicamente se constituiu como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, conforme Motta-Roth (2010). Analisou-se fatos humanos e suas vinculações com um fenômeno social a partir do instrumento entrevista semiestruturada. A técnica utilizada para o tratamento dos dados foi a análise temática conforme descrito por Minayo (2004). Na análise e discussão dos dados, revelou-se evidências de que as práticas de gestão são intrínsecas as características dos integrantes da geração Y.

Palavras-chave: Geração Y. Empreendedorismo. Práticas de Gestão.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



1 Introdução

A discussão dos tipos de relações profissionais frente à participação de indivíduos de diversas gerações (*baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z) no mesmo ambiente, e na própria prática do trabalho, em sentido amplo, é algo cada vez mais complexo e dinâmico. Isso ocorre, dentre outras razões, pelo momento singular da presença simultânea de, pelo menos, três gerações no cotidiano das organizações (BONIFÁCIO, 2014).

A presença dos membros da geração Y, dentro das empresas, como gerentes sênior e/ou empreendedores de negócios próprios, passou de exercício futurístico da década passada, para realidade estrita no panorama atual (fim da segunda década do século XXI). Isso se deve, dentre outros fatores, ao amadurecimento profissional desses integrantes (COSTA; CARVALHO NETO; BAZZOLI, 2016; HALLAK; CARVALHO, 2011).

Dentre os principais tipos de relações de trabalho, há de se considerar o empreendedorismo, não apenas como uma forma de trabalhar e obter reconhecimento financeiro, mas como algo que guarda relação com às características da geração Y. De fato, há uma convergência entre a criatividade ampla do empreendedor, enquanto característica, reportada por Filion (1999) em seu estudo, e a criatividade empreendedora da geração Y, como âncora de carreira dessa mesma geração, identificada por Vasconcelos *et al.* (2010).

Treff (2012) também aponta algumas características específicas da geração Y, como: velocidade, crescimento rápido, ansiedade, formação acadêmica de alta qualidade e adequação à tecnologia. Ressalta-se que, em conformidade com Palfrey e Gasser (2008), a geração Y é composta por indivíduos que nasceram quando novas tecnologias começaram a fazer parte das sociedades. Apesar de não haver consenso quanto ao ano de nascimento dos “Ys”, considera-se para essa pesquisa os nascidos entre os anos de 1982 e 2000 (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2010).

Destarte, nesse estudo, serão investigadas as práticas de gestão dos empreendedores da geração Y. Obviamente, para entender quais são essas práticas, é preciso compreender quais são as características essenciais e definidoras dos integrantes dessa geração, observando, assim, qual a relação que se estabelece entre a presença do espírito empreendedor nos membros da geração Y e a forma de trabalho empreendedorismo em si. Assim, o estudo partiu da seguinte questão norteadora: quais as práticas de organização e gestão de empreendedores da Geração Y? Sendo, portanto, o objetivo geral da pesquisa compreender as práticas de organização e gestão de empreendedores da geração Y.

Este objetivo geral está operacionalizado por meio dos seguintes objetivos específicos: i) identificar a motivação para empreender dos integrantes da geração Y; ii) caracterizar as práticas de organização e gestão de empreendedores da geração Y e; iii) descrever as formas de relações com o trabalho que empreendedores da geração Y adotam em seus negócios. Para isso, foram entrevistados empreendedores da geração Y sendo estes tratados na pesquisa por uma identificação fictícia.

Após essa introdução, a segunda parte do artigo apresenta uma revisão da literatura sobre o conceito de geração Y, geração Y e empreendedorismo e práticas de gestão da geração Y. A terceira parte discute a metodologia da pesquisa, enquanto a quarta parte apresenta a análise e discussão dos resultados. As considerações finais integram a quinta e última parte do estudo.

2 Geração Y

A geração Y é a que tem sido mais estudada e observada no Brasil, ao contrário das gerações antecessoras, conforme Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012). Isso acontece, também, porque os jovens dessa geração vivenciaram muitas mudanças em diversos setores da sociedade e carregam em sua personalidade a imprevisibilidade dos acontecimentos (CLARO *et al.*, 2010 *apud* BITENCOURT; PICCINI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012). Eles têm passado pelas mudanças estruturais, inclusive em termos de trabalho, mais significativas da história do Brasil, tais como acesso à internet, moeda estável (Plano Real) e consolidação da democracia (BONIFÁCIO, 2014).

Para efeito de marco cronológico e teórico serão considerados integrantes da geração Y as pessoas nascidas entre 1982 e 2000 (MCCRINDLE; WOLFINGER, 2010). No entanto, existem outras diversas classificações com pequenas variações nos anos de início ou final da respectiva geração. Ademais, ainda conforme Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira (2012), o marco cronológico deve servir apenas como um ponto referencial de caracterização, sendo muito mais relevante, para a compreensão de geração, reconhecer os fatos históricos e sociais de determinada região e/ou época.

Nota-se que existem determinadas características que podem ser consideradas mais marcantes e significativas, já que elas nascem de um contexto social dominante e impositivo para os elementos da geração Y. Segundo Stillman e Lancaster (2011), algumas das principais características são, a saber: necessidade de dinamismo, espírito de colaboração, grandes expectativas de realização e sucesso, significado no emprego/trabalho. O grau de instrução também é considerado uma característica presente nesta geração, pois costumam possuir um nível de educação superior ao das gerações anteriores (TAPSCOTT, 2008 *apud* VASCONCELOS *et al.*, 2010).

Oliveira (2011) ressalta que os integrantes dessa geração não querem postergar sua satisfação profissional. Tal fator guarda relação direta com a ideia de imediatismo e necessidade constante de *feedback* e reconhecimento/recompensa. Lafuente (2009) é outro autor a corroborar que os membros da geração Y não estão dispostos a ser leais a apenas uma empresa se isso ameaçar sua busca individual por novas oportunidades e/ou prejuízos a seu desenvolvimento pessoal.

Em sua pesquisa com executivos de três gerações (*baby boomers*, geração X e geração Y), Comazzeto *et al.* (2016) destacaram como características da geração Y a questão da liberdade, de gostar do que se faz e da busca por qualificação profissional. Na pesquisa desses autores, as gerações anteriores questionaram até que ponto a geração Y é capaz de manter vínculos com seus locais de trabalho, embasados pelos relacionamentos que eles mantêm e que os indivíduos das gerações anteriores julgam ser mais frágeis em função da internet.

Assim, conforme Lemos, Mello e Guimarães (2014), as especificidades da geração Y fizeram com que as empresas, notadamente a área de Recursos Humanos, tentasse compreender melhor o perfil desses integrantes no mercado de trabalho. Sobretudo porque, segundo Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016), a geração Y não tem medo da rotatividade constante de empregos, a liberdade parece ser um item muito mais relevante e valorizado.

Por isso, o empreendedorismo aparece como um caminho mais acessível e natural para os membros dessa geração. É, de certa forma, uma possibilidade de alinhamento entre: trabalhar com algo que tenha sentido para o dono do negócio, obter reconhecimento social e financeiro, não pertencer ao circuito linear de carreira e ter autonomia sobre sua própria rotina de trabalho e direção do negócio (BONIFÁCIO, 2014).

2.1 GERAÇÃO Y E EMPREENDEDORISMO

Como definição geral de empreendedorismo, de acordo com Filion (1999), o sujeito empreendedor, independente da geração em que esteja inserido, visa o contínuo aprendizado sobre o que fazer e sobre o meio, evoluindo e detectando oportunidades. Além disso, para permanecer no negócio, o empreendedor deve tomar decisões arriscadas de forma controlada, sendo mais uma vez ressaltada as características de busca pelo desafio e a criatividade da geração Y como possíveis reforços para adequação à prática empreendedora.

Para Cruz e Saraiva (2012), a mentalidade empreendedora é composta por ênfase em traços como inovação, proatividade, flexibilidade, senso de oportunidade e capacidade de mudança organizacional. Nota-se que essas características se coadunam com as citadas anteriormente como próprias da geração Y.

Segundo Martins e Flink (2003), os “Ys” trocam frequentemente de trabalho, não gostam muito de esperar e também não gostam de ambientes autoritários. Oliveira (2011) ressalta que os integrantes dessa geração não querem postergar sua satisfação profissional, tal fator guarda relação direta com a ideia de imediatismo e necessidade constante de *feedback*, reconhecimento e recompensas. Assim, o pensamento de iniciar um negócio próprio também passa pelo alinhamento de perspectivas entre ter um trabalho com significado, obter rápido retorno e vivenciar um cotidiano dinâmico. Em diversas situações é impossível separar, claramente, vida pessoal e profissional.

Em alguns casos de empreendedorismo na geração Y, os profissionais mantêm suas carreiras em organizações tradicionais como atividade paralela, porém focando sua energia criativa na criação de seus próprios negócios (TREFFF, 2012). Por isso, autores como Rudge *et al.* (2017), consideram a opção por empreender, acima de tudo, como uma decisão de carreira.

Vasconcelos *et al.* (2010) corroboram que, servir uma causa, o desejo de desafio e criatividade empreendedora são âncoras de carreira para a geração Y. Assim, independente de abrir um negócio ou não, um integrante da geração Y pode exercitar sua criatividade empreendedora em qualquer carreira. No entanto, conforme Trefff (2012), o empreendedorismo em um negócio próprio reflete uma medida de sucesso, geralmente tendo o dinheiro como critério de “bem-sucedido”. Ademais, ainda segundo o autor, alguns empreendedores vêm de família com histórico de empreendedorismo de sucesso.

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO

A presença de integrantes da geração Y, em seus respectivos quadros de pessoal, é uma realidade das organizações brasileiras. Tal geração se encontra em plena atividade laboral, não só pelo aspecto demográfico, mas também pelo amadurecimento de formação e

educação formal. É cada vez mais comum a presença de jovens em cargos de chefia, o que leva à adoção de novas práticas, normas e valores em seus ambientes de trabalho. As diferenças de práticas de gestão entre as gerações é um dos grandes desafios dos gestores atuais. As práticas de gestão precisam ter eficácia sobre todas as gerações (COMAZZETO *et al.*, 2016).

As práticas de gestão dessa geração, quando associadas ao modo de trabalho, são influenciadas pela sua habilidade com a tecnologia. Isso aparece desde a formação acadêmica até as atividades do cotidiano, tornando-se mais evidente que essa geração tem preferência pela liberdade e flexibilidade de possibilidades na comunicação e interação em seu negócio (BONIFÁCIO, 2014).

Conforme Medeiros, Medeiros e Júnior (2014), as empresas vistas como atraentes para esses jovens são aquelas com práticas organizacionais mais dinâmicas. Para esses autores, esses profissionais trabalham melhor em um ambiente informal, com baixa ênfase em hierarquia e com muitas informações disponíveis e transparentes.

Características consideradas peculiares das práticas de gestão dos empreendedores são: a sua capacidade de criatividade e o empenho individual para promover as mudanças necessárias no ambiente de trabalho (HAYTON, 2005); inclusive, muitos se valem da orientação empreendedora, para fortalecer suas capacidades organizacionais e assim ser capaz de inovar, renovar e arriscar em seus negócios (MILLER, 1983 *apud* ZAHRA; COVIN, 1995). Dessa forma, as práticas de gestão dos empreendedores da geração Y guardam relação direta com forte presença da tecnologia, ambientes informais e dinâmicos, além de inovativos, e uma predisposição a riscos no negócio.

3 Metodologia

A natureza da pesquisa é qualitativa, na medida em que apresenta características listadas por Yin (2016), tais como: representar as opiniões e perspectivas das pessoas, considerar as condições contextuais em que as pessoas vivem e contribuir sobre revelação de conceitos existentes. Em relação ao tipo de pesquisa, é classificada como descritiva, como explica Motta-Roth (2010), em que fatos humanos e suas vinculações com um fenômeno social foram observados por meio do instrumento entrevista semiestruturada.

Foram realizadas quatro entrevistas, com duração total de cento e sessenta e cinco (165) minutos entre os meses de maio e junho de 2017, em Fortaleza e em outro município de sua Região Metropolitana. Os entrevistados foram quatro empreendedores da geração Y (Quadro 1), donos de pequenas empresas, selecionados por acessibilidade e obedecendo ao princípio da saturação e relevância. De acordo com esse princípio, a coleta de dados deve ser interrompida assim que verificado que novos elementos não são percebidos claramente em campo (PIRES, 2008).

As entrevistas foram gravadas após assinatura do termo de consentimento pelos entrevistados e do termo de confidencialidade pelo pesquisador. Posteriormente, os áudios das entrevistas foram transcritos. Tendo em vista a garantia do anonimato firmada entre as partes, os entrevistados estão apresentados por códigos. Todos os demais dados apresentados são verídicos: idade, formação, setor de atuação e porte da empresa.

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Identificação fictícia	Idade	Graduação	Pós-graduação	Setor	Porte
E1	28	Administração / UFC e Marketing / Faculdade Farias Brito	-	Alimentação	Empresa de pequeno porte
E2	27	Administração / UFC	MBA FGV /	Alimentação	Empreendedora individual
E3	27	Ensino médio / Serviço Social Trancado e Graduação Tec. em Recursos Humanos.	-	Estética	Micro empreendedor individual
E4	25	Engenharia Civil / Universidade de Fortaleza (4º semestre)	-	Construção civil e <i>coworking</i>	Micro empreendedor individual

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esse tipo de entrevista conta com um roteiro que serve como guia e se baseia em um modo conversacional em que as perguntas verbalizadas dependem do contexto e do ambiente da entrevista. O Quadro 2 apresenta a estrutura utilizada para a elaboração e condução da entrevista. O primeiro entrevistado (E1) foi utilizado como piloto para a pesquisa e melhoria do roteiro. Como foram poucas necessidades de ajuste, bem como os dados foram considerados extremamente relevantes e satisfatórios, o sujeito da pesquisa E1 foi utilizado diretamente na análise e discussão dos dados.

Quadro 2 – Estrutura do roteiro da entrevista

Parte 1	Agradecimento e assinatura dos documentos protocolares (termo de consentimento e termo de confidencialidade)
Parte 2	Caracterização do entrevistado (Idade, formação, tempo de constituição do negócio e setor de atuação)

Parte 3	Entrevista (história do negócio, motivações e influências para empreender e planos para o futuro)
Parte 4	Fechamento (Agradecimentos e sugestões)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a fase de aplicação da pesquisa no campo, realizou-se a transcrição completa das entrevistas seguida de análise temática, conforme descrita por Minayo (2004). Para isso, os principais fragmentos das entrevistas foram separados, sendo definidas as unidades de contexto. Dentro de tais unidades, os principais trechos foram classificados como núcleos de sentido. Após esse processo, os temas foram estabelecidos de acordo com as observações e verificações das informações coletadas no campo pelos pesquisadores.

Os temas surgidos a partir da análise temática foram contrastados com o referencial teórico, bem como destacados os trechos mais relevantes. Esse passo é fundamental na medida em que contrastar empiria e teoria é parte fundamental no processo de construção da pesquisa qualitativa. A análise e discussão desses temas são apresentadas a seguir.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção são apresentados os temas emergidos após a categorização, com base na fala dos entrevistados. São eles: visão geral sobre as gerações; dificuldades para empreender; motivações e influências para empreender; planos para o futuro e práticas de gestão. A seguir, cada um desses temas será tratado individualmente.

4.1 VISÃO GERAL SOBRE GERAÇÕES

É importante situar os empreendedores da geração Y com os de outras gerações. Essa ideia, além de ajudar a entender o que há de específico nesses indivíduos, também é útil para ressaltar, de maneira ainda mais clara, suas características próprias. O entrevistado E1, por exemplo, vem de uma família de empreendedores de sucesso: pai e avô. Fato que corrobora o pressuposto teórico afirmado por Trefff (2012).

E1 – Em relação a meu pai ele é muito centralizador. Tem... não vou dizer medo..., mas ele tem receio de crescer.

Já o pesquisado E2, mesmo sem possuir empreendedores na sua família, tem a mesma percepção do E1 sobre as outras gerações.

E2 – Eu percebo é que os negócios, os empreendedores mais antigos eles é... trabalhavam de uma forma mais conservadora. Eu vejo que as empresas antigas têm um caráter muito familiar em que o dono do negócio está sempre ali presente, ele tem dificuldade em delegar tarefas para funcionários.

Essa percepção, de que os empreendedores de outras gerações são mais rígidos, centralizadores e tementes a riscos, também é compartilhada pelo E4.

E4 – Ele é mais tradicional [o pai], nunca se meteu muito no meio, sempre foi da medicina, ele fica sempre com medo de tomar algumas iniciativas até mesmo por não saber.

Como reportado por Cruz e Saraiva (2012), o empreendedor da geração Y se enxerga como proativo, inovador e com propensão alta aos riscos de mercado. Entender os empreendedores de outras gerações como opostos a essas características, é, em certa medida, enxergar o empreendedorismo de forma distinta da tradicional (FILION, 1999; TREFFF, 2012). Porém, percebe-se que o empreendedorismo, enquanto forma de trabalho, guarda, por si só, similaridades e afinidades com os integrantes da geração Y.

4.2 DIFICULDADES PARA EMPREENDER

Como dificuldades, foram ressaltados pelos entrevistados E1, E2 e E4 respectivamente, o “excesso de burocracia” do país e a falta de experiência.

E1 – Falta de experiência porque eu estava muito novo; financeiro porque apesar de a minha família ter certa estabilidade eu sempre fui muito independente.

E2 – [...] desafios grandes de formalizar um negócio... de ter que lidar com a carga tributária para pagar os impostos corretamente, INSS, todos os encargos dos funcionários, isso é um obstáculo que eu vejo, a gente vê como que tá iniciando um negócio... porque é a exigência do mercado de que a gente seja formalizado.

E4 – [...] essa relação entre idade e liderança assusta às vezes. Muitas vezes você não é levado a sério, né? Em cima dessas dificuldades de ser enxergado como líder é que preciso mostrar que tenho muito a contribuir, agregar ao negócio.

No entanto, corroborando os escritos de Oliveira (2011) e Costa, Carvalho Neto e Bazzoli (2016), essa mesma falta de experiência pode vir a se confundir com a impaciência e imediatismo dos membros da geração Y. Nota-se uma certa pressa para que o negócio comece a dar resultado rápido.

Outra característica encontrada na literatura, através dos estudos de Cruz e Saraiva (2012) e Bonifácio (2014), presente também no conteúdo da entrevista do E1, foi a falta de disciplina em membros da geração Y. Isso fez com que o entrevistado adotasse práticas consideradas conflituosas com as características de sua própria geração (adoção de controle de ponto e a contratação de um gerente da geração X, por exemplo). Em certa medida, a ação de integrar diferentes gerações, além de distintas práticas de gestão intergeracionais, é um movimento a evidenciar que é preciso uma relação de pesos e contrapesos entre as características geracionais dentro dos negócios.

E1 – [...] o pessoal não tem muita disciplina em questão de horário criou-se uma cultura de não ter disciplina então... é uma coisa que eu não cobro eu cobro muito mais por resultado do que horário. Só que a empresa cresceu a um ponto x que a gente precisa dessa disciplina hoje para as coisas funcionarem... e a gente tá brigando já quase um ano... para tentar ter essa disciplina.

4.3 MOTIVAÇÕES E INFLUÊNCIAS PARA EMPREENDER

Como característica singular de tal geração, o dinamismo e o desejo de crescimento, aliados a melhor educação formal e a vontade de aprender sempre, fazem com que esses empreendedores enxerguem ainda mais em seus negócios uma maneira de realização e completude individual (OLIVEIRA, 2011).

Quanto às motivações e influências para empreender, os dados se mostraram heterogêneos. Existe uma influência direta do seio íntimo e familiar, seja através dos pais ou esposo(a), para empreender através de um negócio próprio. Porém, também há uma influência inversa, no sentido de não apoiar, inicialmente, em detrimento de outro tipo de carreira, a abertura de um negócio próprio.

Os dados também afirmam os escritos de Filion (1999) e Cruz e Saraiva (2012). Em relação a estes, os entrevistados ressaltaram que a mentalidade empreendedora nasce, sobretudo, da realização profissional e pessoal, quase que indistintamente. Enquanto que, em relação aquele, a busca pelo desafio e o desejo de fazer algo significativo reforçam ainda mais o espírito empreendedor.

É possível, identificar a influência do pai e do esposo na fala do E1 e E3, respectivamente.

E1 – Foi muita influência da minha família né? Por meu avô e meu pai serem empreendedores de segmentos diferentes e acho que eu cresci dentro de [...] com desse espírito meio de querer empreender.

E3 – A minha família na verdade nem sabia do meu sonho de ter, trabalhar nessa área... só ele mesmo [esposo] como eu comecei a compartilhar com ele [...] a gente foi ver os custos, né [...] os cursos, o material, o empreendimento, mas a minha família mesmo, ninguém sabia.

No caso do E2, em particular, inicialmente a influência foi para prestar concurso público e o desejo de empreender não era manifestado. A partir do momento em que o desejo foi declarado, o apoio da família foi imediato.

E2 – Foi em grande parte por influência dos meus pais assim... porque meus pais sempre me incentivaram a trabalhar no serviço público até eu ter um bom emprego, estabilidade, essa questão toda, então, meus pais... meu pai é funcionário público, meu irmão também, então assim, eles sempre me incentivaram a seguir na carreira do concurso, na carreira pública pela questão da estabilidade, da segurança que não era exatamente o que eu queria o que eu gostava de fazer, não era exatamente o meu sonho então eu percebi que eu realmente tinha que seguir o que eu queria que era

empreender, ter o meu negócio e aí quando eu decidi isso eu tive o apoio da minha família.

O desejo de crescimento do negócio é algo em comum aos entrevistados. Não apenas em termos de resultado financeiro, mas de volume de negócio, expansão e reconhecimento da marca. Crescer é uma das principais motivações para empreender, assim como afirma (MILLER, 1983 *apud* ZAHRA; COVIN, 1995).

4.4 PLANOS PARA O FUTURO

Quando perguntados sobre os planos para o futuro, todos os entrevistados tiveram uma visão, em certa medida, convergente. Relacionaram seu futuro ao crescimento e/ou profissionalização do seu negócio.

E1 – A gente está passando por uma mudança de patamar que vai mudar a complexidade do negócio; como estava falando, tem o DGL que é o desenvolvimento de gente e liderança, e o financeiro não tá cem por cento centralizado e aí que a gente vai puxar tudo para cá. Isso vai trazer um nível de complexidade, a questão mesmo física e de tamanho de pessoas.

E2 – [...] eu acho que tem bastante coisa a ser mudada que é a questão da profissionalização, eu acredito que eu preciso ter, com o tempo eu vou precisar ter um funcionário que é uma equipe de trabalho coisa que eu não tenho hoje.

E3 – expandir os serviços [...]. A minha intenção também é de criar outro ambiente, que já tá até com o projeto também [...] uma sala de noivo, com sala de banhos [...] que ela vai ter um ofurô, com coisas de banho [...].

E4 – [...] vamos lá abrir uma empresa aqui... vamos contratar isso aqui, contratar não sei quem...e a empresa gerir esse corpo todo..., desde o comercial... hoje a gente tem, gente em São Paulo, tem gente em gente Miami, Montreal na França também que são parceiros comerciais nossos... e a gente presta alguns serviços para fora...é um trabalhinho de formiguinha que muitas vezes o cara mais aventureiro mais espontâneo as vezes dá certo né [...]

4.5 PRÁTICAS DE GESTÃO

Em relação às práticas de gestão, duas características foram encontradas tanto na literatura como na fala dos entrevistados: a adoção de tecnologia e a flexibilidade para novos modelos de negócios. Um dos elementos mais importantes e citados nas práticas de gestão da geração Y é a experiência com a tecnologia, bem como a adaptação ao novo. As redes sociais são tidas como umas das principais formas de divulgação do trabalho e negócio. A tecnologia faz parte de toda a vida dos membros da geração Y (PALFREY; GASSER, 2008; TREFFF, 2012).

Como são nascidos dentro de um contexto de imersão em tecnologia, este aspecto digital também está bastante presente nos seus negócios como evidenciou o E3, por exemplo,

ao falar da ampla utilização da rede social como principal meio de divulgação do seu empreendimento.

E3 – É o Instagram que eu posto direto, Snapgram, tenho mais de mil visualizações no Snapgram, tenho 5 mil seguidores [...] e aí, é o Instagram. Eu posto algumas coisas no Facebook, porque nem todos os meus amigos no Face, nem todos têm Instagram [...]. Então, eu levo para os dois. Eu gerencio 3 perfis no Instagram [...].

Outra prática de gestão identificada nos relatos dos entrevistados foi o modelo de negócios partilhados, com as despesas rateadas entre os membros. O *coworking* foi identificado como nova prática de gestão adotada.

E3 – [...] não uma sociedade de divisão financeira, mas sim divisão do espaço... a gente vai se unir para um local que tenha tudo em si [...]. Aí veio essa ideia de a gente se unir e abrir um negócio que tivesse mais opções de serviço.

Os membros da geração Y são adeptos a ambientes inovadores e dinâmicos; a adoção de tal prática reforça que nem sempre a estrutura de organizacional tradicional é a mais adequada para os negócios dos empreendedores da geração Y (BONIFÁCIO, 2014; MEDEIROS, MEDEIROS E JÚNIOR 2014).

4.6 RELAÇÃO COM O TRABALHO E REALIZAÇÃO

Corroborando com os autores citados anteriormente, tal como Bonifácio (2014), a geração Y guarda uma dimensão de realização com o trabalho diferente das outras gerações. Vida pessoal e vida profissional são praticamente indissolúveis. Além disso, o trabalho precisa ter um sentido, sobrepondo, em muito dos casos, apenas a preocupação com a dimensão financeira (COMAZZETO *et al.* 2016).

E1 – Eu penso vinte e quatro horas no meu negócio. Minha esposa trabalha também comigo no negócio... sempre quando a gente vai dormir é discutindo; quando acorda discute de novo... acorda no meio da noite para assistir um filme que o tema é negócios...é vinte e quatro horas...

Dois dos entrevistados disseram estar realizadas com o seu negócio e com a vida de empreendedor. Porém, ao mesmo tempo, conscientes das dificuldades de serem donos e responsáveis pelos seus próprios negócios.

E2 – [...] é, eu me sinto assim, realizada de ter me encontrado na carreira profissional que eu desejava. Eu sei que vou ter muitos desafios pela frente, que a vida de um empreendedor não é uma vida fácil, não é uma rotina fácil, é de muito trabalho, de muita dedicação, é a pessoa que é dona do próprio negócio tem uma responsabilidade muito maior de levar um negócio do que um funcionário, do que um empregado de empresa [...].

E3 – [...] isso aqui é meu [...]. Isso aqui eu sonhei e hoje eu estou com esse negócio porque eu poderia hoje tá lá na Prefeitura do mesmo jeito, trabalhando, né de uma

coisa que eu nem gostava tanto, porque a minha área já era mais essa e hoje eu estou aqui realizadíssima, adoro o que eu faço, não teria coisa melhor no mundo pra eu tá hoje... porque eu me identifico bastante com isso aqui... se oferecessem dez mil para trabalhar em outro canto, eu não iria... porque eu gosto disso aqui... é como se fosse a minha casa isso aqui, eu gosto disso aqui.

Como afirmam Stillman e Lancaster (2011), os integrantes da geração Y depositam grande esperança de realização e sucesso nos seus negócios porque atribuem grande significado ao trabalho. Por isso, entender que, como afirmam Vasconcelos *et al.* (2010), criatividade empreendedora é âncora de carreira dessa geração é tão importante para a compreensão de sua relação com seus próprios negócios. Embora, por outro lado, o entrevistado E2 tenha exposto o contraponto a seguir.

E2 – [...] por mais que a realização do empreendedor passe pelo sucesso do seu negócio, é preciso separar vida pessoal e vida profissional: buscar equilíbrio.

5 Considerações Finais

Esse estudo buscou investigar as práticas de gestão dos empreendedores da geração Y. Para isso, procurou-se compreender, tanto na literatura como no campo, quais são as características essenciais e definidoras dos integrantes dessa geração e sua relação com a forma de trabalho empreendedorismo. Diante disso, foram entrevistados empreendedores da geração Y e muitos pontos citados no referencial teórico foram encontrados no campo.

Como resultados encontrados, observa-se que o empreendedorismo surge tanto como perspectiva de realização profissional, em termos de carreira, mas também como forma de se realizar como indivíduo. O anseio de realização pessoal através do negócio e a vontade de fazer algo significativo (com sentido, em termos de trabalho) são pontos que interligam características dos membros dessa geração e o empreendedorismo. Vale ressaltar que os empreendedores entrevistados possuem metas, planos e desejos de expansão em seus negócios.

Ter um próprio negócio é uma decisão complexa e faz parte de uma dimensão social. Em termos de geração Y, isso fica mais evidente porque o sucesso de seu negócio é uma resposta rápida e uma fonte inesgotável de reconhecimento/*feedback* – algo tão desejado pelos membros da geração Y.

Em relação às práticas de gestão identificadas no estudo, elas também guardam relação com características da geração Y. O *coworking* surgiu, por exemplo, como uma nova maneira de gerenciar custos, processos de trabalho e gestão para um dos empreendedores. Embora não seja uma modalidade específica para empreendedores da geração Y, essa prática coaduna com o anseio destes para inovações e ambientes de trabalho flexíveis.

Outra prática de gestão que vale ser ressaltada é ter nas redes sociais a principal ferramenta de divulgação do negócio. A presença da tecnologia na organização reforça o pressuposto de que a geração Y cresceu imersa nesse contexto tecnológico, além de corroborar os autores que afirmam que tal geração é a com mais facilidade em criar redes sociais e com alta capacidade de atuação em grandes redes.

Como fator limitante da pesquisa observa-se o fato de que os empreendedores possuem seus negócios somente na cidade de Fortaleza e em outro município de sua região metropolitana. Dessa forma, para estudos futuros, recomenda-se trabalhos com uma amostra mais diversificada de empreendedores da geração Y, tanto em termos geográfico, como em tamanho de empresa e tipo de negócio. Ademais, sugere-se para estudos futuros uma comparação entre empreendedores de outras gerações para a elaboração, por exemplo, de uma matriz comparativa entre gerações para se compreender quais são, de fato, as características comuns e idiossincráticas dos empreendedores de cada geração de trabalho.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, B. M.; OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 62, p.551-558, set. 2012.

BONIFÁCIO, T. M. F. **Geração Y e a busca de sentido na modernidade líquida**: Eles não são todos iguais e estão mudando as relações de trabalho. Curitiba: Editora Juruá, 2014.

COMAZZETTO, L. R. *et al.* A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e profissão**, Brasília, v. 36, n. 1, p.145-157, mar. 2016.

COSTA, S. R. F.; CARVALHO NETO, A.; BAZZOLI, L. R. Executivos da Geração Y: Sucessos e fracassos na retenção de trainees. **Revista Gestão.org**, v. 12, n. 1, p.80-92, mar. 2016.

CRUZ, J. A.; SARAIVA, K. Programas trainees corporativos e o governo das almas. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 145, p.30-47, abr. 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p.5-28, jun. 1999.

FORQUIN, J. Relações entre gerações e processos educativos: Transmissões e transformações. Tradução de Yves de Neufville. In: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES. **Anais do Congresso Internacional Co-Educação de Gerações**, São Paulo, 2003.

HAYTON, J. C. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p.21-41, mar. 2005.

HALLAK, R. T. P.; CARVALHO, J. L. F. Dinâmicas de grupo e gerenciamento de impressões: Estudo sobre auto-apresentação na seleção de estagiários e trainees. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 29, abr. 2011.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: Strategies for effective management. **The Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p.65-76, set. 2000.

LAFUENTE, F. Do conflito à ação. **HSM Management**, p.70-76, 2009.

LEMONS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: O que as mulheres da Geração Y querem?. **Revista de Administração da Ufsm**, v. 7, n. 1, p.11-111, 6 maio 2014.

MARTINS, T. H.; FLINK, R. **Competências para gerenciar diferentes gerações**. São Paulo, 2013.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: Understanding the global generations**. 2010.

MEDEIROS, C.R.O.; MEDEIROS, L.; JÚNIOR, V.M. V. Âncoras de carreira e geração Y: Um estudo com consultores de empresas juniores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p.212-230, set. 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec / Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. Venderam meu futuro: Crise e a nova geração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p.20-34, 2009.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. H. **Produção Textual na Universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: ser potencial ou ser talento?** São Paulo: Integreare, 2011.

PALFREY, J.; GASSER, U. **Born digital: understanding the first generation of digital natives**. New York: Basic book, 2008. 335 p.

PIRES, A. Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. *et al.* (org.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

RUDGE, M. *et al.* Geração Y: um estudo sobre suas movimentações, valores e expectativas. **Recap: Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 406-421, abr. 2017.

STILLMAN, D.; Lancaster, L.C. **O Y da questão**. São Paulo: Saraiva, 2011.

TREFFF, M. A. Preferência por carreira e Geração Y. **Recape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n.2, p.102-114, ago. 2012.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A Geração Y e Suas Âncoras de Carreira. **Revista Gestão.Org**, v. 8, n. 2, p.226-244, ago. 2010.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p.43-58, jan. 1995.